

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG
MEMPENGARUHI KEUNGGULAN
KOMPETITIF UNTUK MENINGKATKAN
KOMPETENSI PERUSAHAAN
(Studi Empiris pada PT. Bank Pembangunan
Daerah Jawa Tengah)**



TESIS

**Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna
memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro**

**Disusun oleh :
HENDRO WAHYONO
NIM. C4A002272**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2004**



Sertifikasi

Saya, *Hendro Wahyono*, yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program magister manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggung jawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.

Hendro Wahyono

November 2004

PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul:

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI
KEUNGGULAN KOMPETITIF UNTUK MENINGKATKAN
KOMPETENSI KHUSUS PERUSAHAAN
(Studi Empiris pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah)**

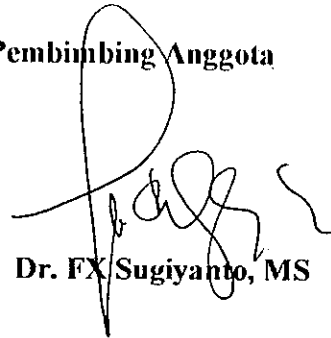
yang disusun oleh Hendro Wahyono, NIM. C4A002272
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 10 November 2004
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Pembimbing Utama



Dra. Niken Rahayu, MS

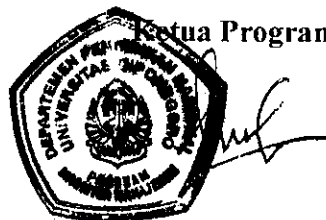
Pembimbing Anggota



Dr. FX Sugiyanto, MS

Semarang, 29 November 2004
Universitas Diponegoro
Program Pasca sarjana
Program Studi Magister Manajemen

Ketua Program



Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo

ABSTRACT

The company gain competitive advantage by implementing of internal strenght strategy, responding opportunity environment, netralizing external threat and avoiding its external weaknesses. Competitive advantage is a position reach from superior performance of the company. The company successful to adapt in industrial pre condition will survive and vice versa. The purpose of this research is to test the influences of factors to improve competitive advantage and special competency. These are the following influences: (1) influence of merk equity on competitive advantage, (2) influence of effective communication on competitive advantage, (3) influence of product innovation on competitive advantage and (4) influence of competitive advantage on special competency.

Population of the study was employees of the company. The study used purposive sampling with following criterias: (1) employee of PT. Bank BPD Jawa Tengah with a position of branch manager or higher level and (2) the working period was already 5 years. The total sample was 189 employees. Confirmatory factor analysis in SEM was used to confirm dominant factors in a variable group. Regression weight in SEM was used to observe inter variables relation. The analysis was underment using AMOS 4.01.

This empirical discovery indicated that in order to raise competitive advantage and special competency, the company's management should focus on factors such as merk equity, effective communication and product innovation. Theoretical implications and suggestions for future research have been elaborated at the end of this study.

Key words: *merk equity, effective communication, product innovation, competitive advantage, special competency, confirmatory factor analysis, regression weight, AMOS 4.01*

ABSTRAK

Perusahaan mendapatkan keunggulan kompetitif melalui pelaksanaan strategi yang memanfaatkan kekuatan internal, merespon peluang lingkungan, menetralkan ancaman eksternal dan menghindari kelemahan internal mereka. Keunggulan kompetitif merupakan posisi atas kinerja superior yang diperoleh oleh perusahaan Perusahaan yang secara sukses dapat menyesuaikan diri dengan persyaratan industri atau pasar akan survive dan tumbuh, begitu juga sebaliknya. Penelitian ini ditujukan untuk menguji pengaruh antara ekuitas merek; komunikasi yang efektif; inovasi produk terhadap keunggulan kompetitif serta pengaruh keunggulan kompetitif terhadap kompetensi khusus.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Bank BPD Jawa Tengah. Sampel penelitian didasarkan pada *purposive sampling* dengan kriteria yaitu (1) karyawan setingkat pimpinan cabang pembantu keatas dan (2) telah bekerja pada PT. Bank BPD Jateng minimal 5 tahun. Berdasarkan kriteria-kriteria tersebut maka diperoleh sampel sebesar 189 orang. Teknik analisis yang dipergunakan adalah (1) *Confirmatory Factor Analysis* pada SEM yang digunakan untuk mengkonfirmasi faktor-faktor yang paling dominan dalam satu kelompok variabel dan (2) *Regression Weight* pada SEM yang digunakan untuk meneliti seberapa besar hubungan antar variabel. Adapun software yang digunakan adalah AMOS 4.01.

Hasil penelitian memberikan bukti empiris bahwa untuk meningkatkan keunggulan bersaing maka perusahaan perlu memperhatikan faktor-faktor seperti ekuitas merek, komunikasi dan inovasi produk. Dengan meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan pada suatu industri maka akan berdampak pula pada peningkatan kompetensi khusus perusahaan tersebut. Implikasi teoritis dan saran-saran bagi penelitian mendatang juga dijelaskan pada bagian akhir penelitian ini.

Kata kunci : Ekuitas merek, komunikasi, inovasi produk, keunggulan bersaing, kompetensi perusahaan, *confirmatory factor analysis regression weight*, AMOS 4.01

KATA PENGANTAR

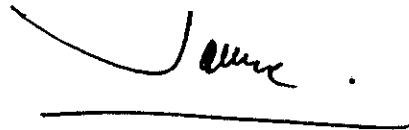
Dengan sepenuh hati yang tulus kami panjatkan puji syukur atas rahmat Tuhan Yang Maha Esa, karena hanya dengan bantuan tangan agungNya tesis berjudul “**ANALISIS FAKTOR – FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KEUNGGULAN KOMPETITIF UNTUK MENINGKATKAN KOMPETENSI PERUSAHAAN (Studi Empiris pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah)**” dapat diselesaikan.

Dalam kesempatan yang baik ini, saya ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada berbagai pihak yang telah membantu proses penyelesaian tesis ini khususnya dan juga selama menempuh pendidikan di MM Undip, yaitu kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo selaku Direktur Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
2. Ibu Dra. Niken Rahayu, MS, selaku Pembimbing Utama yang dengan sabar membimbing, memberi petunjuk dan mengarahkan saya selama penyusunan tesis ini.
3. Bapak Dr. FX Sugiyanto, MS, selaku Pembimbing Anggota yang telah meluangkan waktunya untuk memberikan petunjuk teknis serta memberi kritik dan saran pada tesis ini.
4. Kedua orang tua saya, yang telah memberikan teladan dalam perjalanan hidup penulis.
5. Istri dan buah hatiku, yang juga memberikan semangat dan dorongan dalam penulisan ini.
6. Rekan-rekan Magister Manajemen Universitas Diponegoro Angkatan XIX kelas akhir pekan yang telah membantu selama proses penyelesaian tesis ini.

Penulis menyadari bahwa tesis ini tak luput dari kekurangan yang disebabkan oleh keterbatasan yang ada, namun sumbangan pemikiran yang disampaikan mudah-mudahan bermanfaat bagi pembaca, khususnya PT. Bank BPD Jawa Tengah.

Semarang, November 2004

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Hendro Wahyono', is written above a solid horizontal line.

Hendro Wahyono

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
SERTIFIKASI	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
ABSTRACT	iv
ABSTRAKSI	v
KATA PENGANTAR	vi
 BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Perumusan Masalah	7
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian	9
1.3.1 Tujuan Penelitiann	9
1.3.2 Kegunaan Penelitian	10
 BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL	
2.1 Konsep-konsep Dasar	11
2.1.1 Ekuitas Merek	11
2.1.2 Komunikasi yang Efektif	13
2.1.3 Inovasi Produk	16
2.1.4 Keunggulan Kompetitif	18
2.1.5 Kompetensi Khusus	21
2.2 Penelitian Terdahulu	24
2.3 Kerangka Pemikiran Teoritis	30
2.4 Definisi Operasional	31

BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Jenis dan Sumber Data	36
3.2 Populasi dan Sampel	37
3.3 Metode Pengumpulan Data	38
3.4 Teknik Analisis	39

BAB IV ANALISIS DATA

4.1 Gambaran Umum Responden	46
4.2 Proses dan Hasil Analisis Data	51

BAB V : KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

5.1 Kesimpulan	91
5.2 Kesimpulan Hipotesis	92
5.3 Implikasi Teoritis	95
5.4 Implikasi Manajerial	96
5.5 Keterbatasan Penelitian	101
5.6 Agenda Penelitian Mendatang	102

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN-LAMPIRAN

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pengetahuan atau pemahaman mengenai sumber-sumber keunggulan kompetitif bagi sebuah perusahaan, dewasa ini telah menjadi area utama penelitian dalam bidang manajemen strategik (Porter, 1985; Rumelt, 1984 dalam Barney, 1991). Lebih lanjut dijelaskan, perusahaan mendapatkan keunggulan kompetitif melalui pelaksanaan strategi yang memanfaatkan kekuatan internal, merespon peluang lingkungan, menetralkan ancaman eksternal dan menghindari kelemahan internal mereka. Dalam perkembangannya, banyak penelitian mengenai sumber-sumber keunggulan kompetitif yang berfokus baik pada proses memisahkan peluang dan ancaman perusahaan (Porter, 1980, 1985 dalam Barney, 1991), menggambarkan kekuatan dan kelemahan perusahaan (Hofer dan Schendel, 1978; Penrose, 1958; Stinchcombe, 1965 dalam Barney, 1991) maupun pada proses analisis bagaimana hal-hal tersebut disesuaikan guna memilih strategi yang akan digunakan. Meski analisis internal kekuatan dan kelemahan organisasi dan analisis eksternal peluang dan ancaman telah mendapat perhatian dalam banyak literatur, sekarang ini penelitian mengenai hal tersebut lebih dititikberatkan pada analisis peluang dan ancaman pada lingkungan persaingan sebuah perusahaan (Lamb, 1984 dalam Barney, 1991).

Keunggulan kompetitif sebagai posisi atas kinerja superior yang perusahaan mencapainya melalui penawaran produk yang terdiferensiasi untuk pelanggan yang mau membayar pada harga premium (Porter, 1980, 1985 dalam Lado, Boyd, dan Wright, 1992). Premis yang mendasari hal tersebut adalah bahwa pasar atau industri menentukan tekanan selektif dimana perusahaan harus meresponnya. Perusahaan yang secara sukses dapat menyesuaikan diri dengan persyaratan industri atau pasar akan *survive* dan tumbuh, sebaliknya perusahaan yang gagal menyesuaikan diri akan tersingkir dari persaingan.

Gejolak moneter yang melanda negeri kita sejak pertengahan tahun 1997 menurut Laporan Econit Advisory Group dalam Economic Outlook tahun 1998/1999- telah berdampak pada krisis total karena krisis tersebut merupakan krisis ekonomi, finansial, politik dan sosial sekaligus. Pertumbuhan ekonomi yang sebelumnya mencapai rata-rata 7% per tahun tiba-tiba turun menjadi -15% di tahun 1998 dan terus berlanjut di tahun 1999 (Arifin, 2000). Hampir semua sektor mengalami pertumbuhan negatif, kecuali sektor pertanian dan agrobisnis yang masih mengalami pertumbuhan kurang lebih 0,5%.

Krisis moneter yang berawal dari krisis nilai tukar tersebut semakin diperparah dengan kebijakan fiskal dan kebijakan moneter yang kontraktif, seperti kenaikan tingkat suku bunga dan dialihkannya dana-dana Badan Usaha Milik Negara ke Bank Indonesia. Akibatnya krisis nilai tukar itu berubah menjadi krisis likuiditas yang justru lebih berbahaya dan fatal bagi masyarakat luas terutama bagi sebagian besar

konglomerat, yang konon menguasai tidak kurang dari 70% aset nasional dan rata-rata mempunyai hutang luar negeri miliaran dollar, disamping hutang triliunan rupiah pada bank-bank domestik itu sehingga dampaknya begitu besar bagi perekonomian nasional.

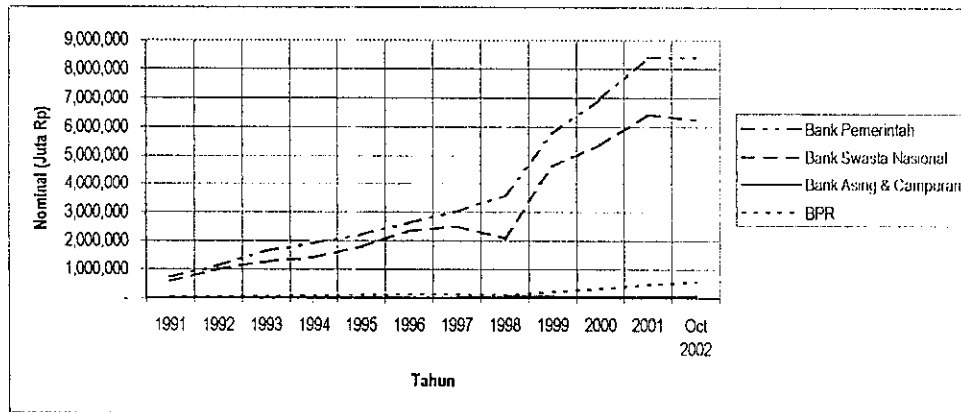
Tingkat bunga yang relatif tinggi tidak memungkinkan pengusaha untuk membayarnya. Namun karena pengusaha membutuhkan tambahan likuiditas, kredit berbunga tinggi itu diambilnya juga. Ketidakmampuan pengusaha membayar kembali kreditnya menimbulkan terjadinya kredit macet dalam jumlah besar. Sampai tahun 1999, *nonperforming loan* perbankan Indonesia telah mencapai 70%. Selanjutnya, bank-bank yang mengalami kredit macet yang besar itu terancam eksistensinya karena di satu pihak bank harus membayar bunga deposito yang tinggi, sedangkan di sisi lain pendapatannya turun drastis karena kredit macet. Oleh karena itu, *negative spread* yang diderita bank-bank itu sangat besar, yaitu sekitar 20% sehingga modal dari sebagian besar bank telah habis dimakan *nonperforming loan* dan *negative spread*.

Demikianlah, maka dari bulan Juli 1997 sampai dengan 13 Maret 1999, pemerintah telah menutup tidak kurang dari 55 bank disamping mengambil alih 11 bank (BTO) dan 9 bank lainnya dibantu melakukan rekapitalisasi (Arifin, 2000). Semua bank-bank BUMN dan BPD harus ikut direkapitalisasi. Dari 240 bank yang ada sebelum krisis moneter kini hanya tinggal kurang lebih 70 bank yang dapat bertahan tanpa bantuan pemerintah.

Salah satu bank yang sampai sekarang masih eksis adalah PT. Bank BPD Jawa Tengah. Meski sempat mengalami penurunan, kondisi bank tersebut masih bisa dikatakan stabil. Meski demikian, seiring dengan mulai menggeliatnya usaha bank-bank lain, PT. Bank BPD Jawa Tengah dituntut untuk mengelola kegiatannya secara berkesinambungan sehingga keunggulan yang dimiliki oleh bank tersebut bisa dipertahankan.

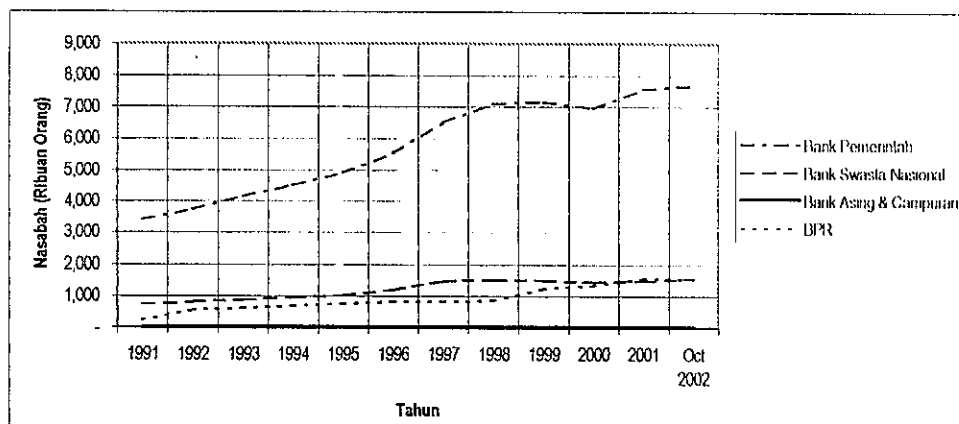
Data statistik Bank Indonesia memaparkan bahwa tingkat pertumbuhan dana simpanan jenis tabungan perbankan di Jawa Tengah mengalami peningkatan rata-rata diatas 25% per tahun (Gambar 1.1). *Market share* dana tabungan masih didominasi oleh bank pemerintah sebesar 54,81% seiring dengan tingkat kepercayaan masyarakat terhadap bank pemerintah masih lebih besar dibandingkan dengan bank non pemerintah (Gambar 1.2). Masyarakat Jawa Tengah lebih mengenal tabungan bank pemerintah dibanding bank non pemerintah, hal ini terlihat dari pertumbuhan nasabah bank pemerintah sangat dominan yaitu 73,32% dari pangsa pasar.

Gambar 1.1
Posisi Dana Tabungan Jawa Tengah



Sumber : Statistik Ekonomi Keuangan Daerah
Jawa Tengah Nopember 2002 - BI

Gambar 1.2
Nasabah Tabungan Jawa Tengah



Sumber : Statistik Ekonomi Keuangan Daerah
Jawa Tengah Nopember 2002 - BI

Penelitian-penelitian terdahulu (*prior research*), misalnya Bharadway, Varadarajan dan Fahy (1993); Gronhaug dan Kaufmann (1988), mengatakan bahwa untuk meningkatkan keunggulan kompetitif maka ada tiga faktor yang harus diperhatikan, yaitu: merk, komunikasi, inovasi produk. Berangkat dari bukti empiris tersebut maka untuk meningkatkan keunggulan kompetitif PT. Bank BPD Jawa Tengah, penelitian ini mengambil ketiga faktor tersebut sebagai variabel eksogen yang akan mempengaruhi keunggulan kompetitif sebagai variabel endogen.

Secara konvensional, merk memiliki makna deskriptif dan persuasif. Secara deskriptif merk menunjukkan sesuatu tentang produk sedang secara persuasif merk menunjukkan seberapa besar konsumen dapat mengidentifikasi secara tepat kategori produk terkait atas dasar merk tersebut.

Komunikasi merupakan kegiatan manusia untuk berinteraksi, yaitu saling memahami atau mengerti tentang suatu pesan yang dihadapi bersama, antara komunikator dengan komunikan yang pada umumnya berakhir dengan suatu hasil. PT. Bank BPD Jawa Tengah menyadari pentingnya komunikasi baik sebagai penyampai informasi kepada nasabah maupun hubungan antar karyawan. Dalam penetapan anggaran, biaya promosi mendapat prioritas karena promosi merupakan media dalam berkomunikasi dengan nasabah disamping untuk memperkenalkan produk-produk perbankan. PT. Bank BPD Jawa Tengah secara periodik sering mengadakan pertemuan, baik formal maupun informal, untuk mempererat hubungan antara karyawan dengan pimpinan.

Sedang inovasi teknis atau inovasi produk berhubungan dengan produk, jasa, dan teknologi proses produksi. Inovasi ini biasanya dihubungkan dengan aktivitas pekerjaan dasar, baik pada produk maupun proses. Menurut Galbraith (1973) dan Schon (1967) dalam Wahyono (2002), inovasi teknis didefinisikan sebagai proses membawa teknologi baru agar berguna. Lebih lanjut, Bharadwaj, Varadarajan, dan Fahy (1993) mengatakan bahwa ketiga hal di atas merupakan hal yang mendasar yang harus dikelola dengan baik oleh perusahaan jika ingin mendapatkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. PT. Bank BPD Jawa Tengah memiliki divisi R&D, dimana salah satu tugas divisi tersebut adalah mengetahui perubahan preferensi nasabah. Hal tersebut diperlukan dikarenakan dengan mengetahui perubahan preferensi nasabah, PT. Bank BPD Jawa Tengah akan menciptakan produk-produk inovatif yang diinginkan serta sesuai dengan kebutuhan nasabah.

1.2 Perumusan Masalah

Jumlah nasabah dan posisi dana mengalami pertumbuhan yang fluktuatif dari tahun 1991-Oktober 2002 (lihat gambar 1.1 dan 1.2). Pertumbuhan tabungan di Jawa Tengah sebesar 25 % pertahun merupakan persentase pertumbuhan yang tinggi dengan interpretasi bahwa kesadaran dan kepercayaan masyarakat Jawa Tengah terhadap perbankan, semakin tinggi. Hal tersebut berdampak pada persaingan antar bank di Jawa Tengah semakin tinggi pula. Setiap bank berkompetisi memberikan

added value kepada nasabah dalam rangka memperoleh nasabah sebanyak-banyaknya.

Berdasarkan laporan tahunan periode 2002-2003, PT. Bank BPD Jawa Tengah hanya memiliki 12,7 % dari *market share* yang ada. Seharusnya persentase *market share* dapat lebih besar lagi mengingat PT. Bank BPD Jawa Tengah merupakan bank yang dikelola oleh pemerintah daerah dan memfokuskan kegiatan operasionalnya di Jawa Tengah. Disamping *market share* yang relatif kecil, *cash flows* pada PT. Bank BPD Jawa Tengah didominasi oleh kegiatan pemerintah daerah, yaitu sebesar $\pm 70\%$ sedangkan kegiatan masyarakat hanya $\pm 30\%$. Hal tersebut perlu mendapat perhatian manajemen PT. Bank BPD Jawa Tengah karena apabila pemerintah daerah menggunakan bank-bank lain dalam mengelola keuangannya maka akan terjadi masalah likuiditas pada PT. Bank BPD Jawa Tengah. Permasalahan lain yang menyangkut internal perusahaan adalah kurangnya loyalitas karyawan PT. BPD Jawa Tengah terhadap kemajuan dan perkembangan perusahaan. Indikasi ini terlihat dari penggunaan bank-bank lain untuk mengelola dana mereka. PT. Bank BPD Jawa Tengah hanya digunakan untuk transfer gaji setiap bulannya setelah itu dana yang diterima akan dimasukkan pada bank-bank lain. Prilaku tersebut mendorong penelitian ini menggunakan karyawan PT. BPD Jawa Tengah sebagai populasi-sampel penelitian karena disamping sebagai karyawan, mereka juga sebagai nasabah PT. Bank BPD Jawa Tengah walaupun sifatnya temporer. Berangkat dari permasalahan tersebut serta dalam rangka meningkatkan keunggulan bersaing dengan

bank-bank umum lain di Jawa Tengah, PT. Bank BPD Jawa Tengah sudah seharusnya memperhatikan faktor-faktor yang berdampak pada peningkatan keunggulan bersaing.

Berdasarkan latar belakang di atas, perumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini dibuat dalam bentuk pertanyaan sebagai berikut:

1. Bagaimanakah pengaruh ekuitas merek terhadap keunggulan kompetitif perusahaan?
2. Bagaimanakah pengaruh komunikasi terhadap keunggulan kompetitif perusahaan?
3. Bagaimanakah pengaruh inovasi produk terhadap keunggulan kompetitif perusahaan?
4. Bagaimanakah pengaruh keunggulan kompetitif terhadap kompetensi khusus perusahaan?

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menganalisis pengaruh ekuitas merek terhadap keunggulan kompetitif perusahaan.
2. Menganalisis pengaruh komunikasi terhadap keunggulan kompetitif perusahaan.

3. Menganalisis pengaruh inovasi produk terhadap keunggulan kompetitif perusahaan.
4. Menganalisis pengaruh keunggulan kompetitif terhadap kompetensi khusus perusahaan.

1.3.2 Kegunaan Penelitian

Adapun kegunaan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Penelitian ini diharapkan memperkaya bukti-bukti empiris tentang keterkaitan antara ekuitas merek, komunikasi, inovasi produk dengan keunggulan kompetitif dan kaitan antara keunggulan kompetitif dengan kompetensi khusus perusahaan.
2. Penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi bahan bagi pengembangan teori-teori manajemen, khususnya dalam bidang kajian manajemen pemasaran.
3. Hasil empiris penelitian dapat dijadikan referensi bagi PT. Bank BPD Jawa Tengah untuk meningkatkan keunggulan bersaing dan untuk tetap sebagai banknya orang Jawa Tengah.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

2.1 Konsep-konsep Dasar

2.1.1 Ekuitas Merek

Perusahaan dimanapun akan dihadapkan pada ancaman produk perusahaan lain yang menyediakan produk atau jasa kepada konsumen secara lebih baik, lebih cepat, atau lebih murah sehingga mengakibatkan perusahaan tersebut sulit untuk memenangkan persaingan (Lemon, Rust, dan Zeithaml, 2000 dalam Pratikno, 2003). Untuk menghadapi kondisi tersebut, pemasar harus dapat selalu memberikan suatu pengaruh dominan terhadap konsumen dengan cara membangun suatu asosiasi terhadap merk (Pieters dan Warlop, 1998 dalam Pratikno, 2003). Lebih lanjut menurut Pieters dan Warlop (1998), dengan adanya suatu asosiasi terhadap merk maka akan memicu stimuli konsumen untuk memilih elemen informasi dalam pemilihan suatu merek tertentu. Oleh karenanya banyak perusahaan berusaha membangun asosiasi dengan taktik dan strategi pemasaran masing-masing.

Secara konvensional, merk memiliki makna deskriptif dan persuasif. Secara deskriptif merk menunjukkan sesuatu tentang produk sedang secara persuasif merk menunjukkan seberapa besar konsumen dapat mengidentifikasi secara tepat kategori produk terkait atas dasar merk tersebut.

Dalam pemberian nama merk suatu produk, ada beberapa hal yang perlu diperhatikan, antara lain:

1. Pemberian nama merek hendaknya yang secara lekat dapat diingat dan memfasilitasi kesan atau pengakuan.
2. Makna intrinsiknya meningkatkan pembentukan *brand association* yang kuat, menyenangkan dan unik.
3. Merek tersebut mengandung atribut yang relevan, informasi keunggulan, dan asosiasi atau makna yang jelas yang dapat dianggap relevan dalam setting produk.

Srinivasan *et al.* (2001) dalam Pratikno (2003) mengatakan bahwa jika konsumen mengetahui adanya suatu merek, berarti konsumen tersebut akan mempunyai suatu persepsi terhadap merek tersebut. Suatu asosiasi merek yang kuat, baik, dan unik akan mempertinggi tingkat preferensi terhadap merek dan mempunyai dampak yang baik terhadap probabilitas pemilihan suatu merek (Aaker, 1996 dalam Pratikno, 2003).

Lebih lanjut, jika kita berbicara mengenai merek hal tersebut tidak terbatas pada asosiasi merk saja tetapi lebih dari itu adalah bahasan mengenai preferensi konsumen terhadap merek. Preferensi konsumen terhadap merek dibedakan menjadi dua, yaitu preferensi berdasar atribut dan preferensi berdasar *attitude*. Preferensi konsumen berdasarkan atribut dipengaruhi langsung oleh asosiasi terhadap merk, sebab asosiasi terhadap merk dengan taktik dan strategi pemasaran yang dilakukan oleh perusahaan akan memberikan informasi atau pesan yang diperlukan untuk melakukan suatu

preferensi. Sedangkan preferensi terhadap *attitude* dipengaruhi oleh preferensi konsumen terhadap atribut dan kepuasan konsumen.

Menurut Bharadway, Varadarajan, dan Fahy (1993), merek yang melekat pada sebuah produk merupakan kebutuhan mendasar yang pada gilirannya akan mampu menciptakan keunggulan kompetitif sehingga hipotesis yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah:

Hipotesis 1: Ada pengaruh positif antara merek dengan keunggulan kompetitif perusahaan. Oleh karena itu semakin tinggi ekuitas merek maka akan semakin tinggi dan lama keunggulan kompetitif perusahaan.

2.1.2 Komunikasi yang Efektif

Harnack dan Fest dalam Rakhmat (1998) mengatakan bahwa komunikasi adalah proses interaksi diantara orang-orang untuk tujuan integrasi intrapersonal dan interpersonal. Sedangkan Liliweri (1997) memberikan definisi komunikasi sebagai kegiatan komunikator dengan komunikan yang mempertukarkan dan memberikan makna yang sama atas informasi untuk suatu tujuan tertentu, melalui media, metode, teknik atau cara-cara yang telah ditetapkan. Sehingga dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa komunikasi merupakan kegiatan manusia untuk berinteraksi, yaitu saling memahami atau mengerti tentang suatu pesan yang dihadapi bersama, antara komunikator dengan komunikan yang pada umumnya berakhir dengan suatu efek atau hasil.

Dalam pelaksanaannya, komunikasi sangat dipengaruhi oleh situasi dan kondisi dari peserta komunikasi, yang disebut dengan *konteks*. Menurut Liliweri (1997), konteks adalah situasi dan kondisi yang bersifat lahir dan batin yang dialami para peserta komunikasi pada saat komunikasi berlangsung, antara lain: (1) konteks fisik, misalnya lokasi berlangsungnya suatu peristiwa komunikasi; (2) konteks waktu, misalnya kebiasaan orang untuk berkomunikasi pada jam, hari, minggu dan bulan tertentu; (3) konteks historis, adalah keadaan yang pernah dialami oleh peserta komunikasi; (4) konteks psikologis, adalah suasana kebatinan yang bersifat emosional, misalnya perasaan suka atau duka; (5) konteks sosial budaya, adalah suasana sosial dan budaya yang meliputi komunikasi, misalnya komunikasi dengan para tetua adat dan tokoh agama; (6) konteks formal, adalah suasana formal yang meliputi komunikasi, misalnya komunikasi dalam organisasi. Jadi menurut pendapat di atas, seorang komunikator pada saat melakukan komunikasi harus betul-betul memperhatikan bagaimana keadaan komunikan, sehingga informasi yang disampaikan dapat diterima dengan baik dan pada akhirnya komunikasi dapat berjalan secara efektif.

Handyaningrat (1985) mengatakan bahwa komunikasi yang efektif dapat dicapai jika dalam pelaksanaannya memperhatikan prinsip-prinsip komunikasi sebagai (1) prinsip kejelasan, (2) prinsip integritas, (3) prinsip penggunaan strategi organisasi informasi dan (4) penyelenggaraan.

Berdasarkan pendapat di atas terlihat bahwa komunikasi yang efektif akan dapat dicapai jika terdapat kejelasan dan integritas informasi yang akan disampaikan serta penggunaan strategi dan sarana organisasi yang tepat. Jika tidak memperhatikan prinsip-prinsip di atas maka informasi-informasi dari perusahaan atau organisasi tidak akan sampai kepada konsumen yang menjadi target pasar.

Lebih lanjut Sastropetro (1987) menjelaskan bahwa jika komunikasi yang dilancarkan oleh komunikator telah berlangsung efektif, maka pesan yang sampai pada komunikan akan menimbulkan suatu perubahan. Perubahan inilah yang disebut *efek* atau yang dalam ilmu ekonomi disebut produk atau *output*. Perubahan tersebut adalah (1) timbulnya pengertian atau perubahan pengertian, (2) timbulnya pengetahuan atau peningkatan pengetahuan, (3) timbulnya tingkah laku tertentu atau perubahan tingkah laku dan (4) timbulnya prestise dan prestasi.

Sedangkan menurut Thoha (1983), dalam proses komunikasi ada tiga dimensi yang harus diperhatikan, yaitu:

1. Dimensi vertikal, adalah dimensi komunikasi yang mengalir dari atas ke bawah atau sebaliknya, yang melukiskan hubungan kerja dan struktur organisasi antara atasan dengan bawahan
2. Dimensi horizontal, adalah pengiriman atau penerimaan berita atau informasi yang dilakukan antara berbagai pejabat yang mempunyai kedudukan sama.
3. Dimensi luar organisasi, timbul sebagai akibat dari kenyataan bahwa suatu organisasi tidak dapat hidup sendirian. Ia merupakan bagian lingkungan karena

organisasi membutuhkan berbicara atau berkomunikasi dengan pihak luar yang berada di lingkungan tersebut

Seperti halnya merek, penelitian yang dilakukan oleh Bharadway, Varadarajan, dan Fahy (1993), juga menemukan bahwa komunikasi yang efektif merupakan salah satu sumber keunggulan kompetitif bagi perusahaan sehingga hipotesis yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah:

Hipotesis 2: Ada pengaruh positif antara komunikasi yang efektif dengan keunggulan kompetitif perusahaan. Oleh karena itu semakin efektif komunikasi yang dilakukan perusahaan maka akan semakin tinggi dan lama pula keunggulan kompetitif perusahaan.

2.1.3 Inovasi Produk

Di ilmu pemasaran, istilah inovasi mengacu pada terobosan pada sebuah produksi baru sehingga fokus inovasi pada marketing biasanya berhubungan dengan intensitas produk. Thompson (1965) dalam Wahyono (2002) mendefinisikan inovasi sebagai konsep yang lebih luas yang membahas penerapan, gagasan, produk, atau proses yang baru.

Inovasi yang berkelanjutan dalam suatu perusahaan merupakan kebutuhan mendasar yang pada gilirannya akan mampu menciptakan keunggulan kompetitif. Dengan demikian inovasi merupakan sebuah fungsi penting dari manajemen karena inovasi akan menentukan suatu kinerja bisnis yang superior. Inovasi menjadi semakin bertambah penting sebagai satu alat untuk kelangsungan hidup, bukan hanya

pertumbuhan tetapi juga dalam persaingan yang semakin hebat dan ketidakpastian lingkungan (Gronhaug dan Kaufmann, 1988 dalam Wahyono, 2002).

Lebih lanjut, inovasi biasanya dibedakan menjadi inovasi teknis dan inovasi administratif. Namun dalam penelitian ini, inovasi yang akan dikaji hanya inovasi teknis. Damanpour (1991) mengatakan bahwa inovasi teknis berhubungan dengan produk, jasa, dan teknologi proses produksi. Inovasi ini biasanya dihubungkan dengan aktivitas pekerjaan dasar, baik pada produk maupun proses. Menurut Galbraith (1973) dan Schon (1967) dalam Wahyono (2002), inovasi teknis didefinisikan sebagai proses membawa teknologi baru agar berguna. Lebih lanjut inovasi teknis atau yang sering juga disebut dengan inovasi produk digolongkan ke dalam tiga kategori dasar, yaitu: *pertama*, tambahan-tambahan lini, adalah produk-produk yang masih dikenal organisasi bisnis tetapi baru bagi pasar. *Kedua*, produk-produk yang sama, artinya produk dianggap baru bagi organisasi bisnis tetapi dikenal oleh pasar yaitu peniruan dari produk-produk pesaing, dan *ketiga*, produk-produk yang baru bagi pasar, artinya produk dianggap baru baik oleh organisasi bisnis dan pasar.

Berdasarkan uraian di atas, hipotesis yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah:

Hipotesis 3: Ada pengaruh positif antara inovasi produk dengan keunggulan kompetitif perusahaan. Oleh karena itu semakin inovatif produk yang diluncurkan oleh perusahaan maka akan semakin tinggi dan lama keunggulan kompetitif perusahaan.

2.1.4 Keunggulan Kompetitif

Dalam penelitian ini, perusahaan dikatakan memiliki keunggulan kompetitif ketika melaksanakan strategi yang menciptakan nilai yang tidak secara simultan dilaksanakan oleh pesaing yang potensial.

Dari sudut pandang Porter, keunggulan kompetitif dapat dilanjutkan melalui penegakan halangan untuk masuk oleh pesaing potensial, seperti skala dan cakupan ekonomi, pengaruh kurva pengalaman atau pembelajaran, diferensiasi produk, persyaratan modal, dan biaya karena berpindahnya pembeli. Disamping itu, kerangka pikir Porter juga mengakui ancaman produk pengganti, seperti halnya *bargaining power* pembeli dan supplier sebagai moderator potensial dalam mencapai keunggulan kompetitif.

Hofer dan Schendel (1978) dalam Reed dan DeFillippi (1990) mengatakan bahwa keunggulan kompetitif adalah posisi unik sebuah organisasi dalam mengembangkan posisi *vis-à-vis* pesaingnya melalui pola penyebaran sumber dayanya. Lebih lanjut dikatakan bahwa keunggulan kompetitif sebagai sesuatu yang dapat digunakan dalam strategi perusahaan.

Lipman dan Rumelt (1982) dan Rumelt (1984) dalam Barney (1991) mengatakan bahwa keunggulan kompetitif akan menjadi berkelanjutan jika keunggulan kompetitif tersebut ada secara berkesinambungan setelah upaya meniru keunggulan tersebut dihentikan. Lebih lanjut, bukan periode waktu kalender yang menjelaskan eksistensi keunggulan kompetitif berkelanjutan tapi ketidakmampuan

pesaing yang sekarang dan yang potensial untuk meniru strategi yang diterapkan oleh sebuah perusahaan yang memiliki keunggulan kompetitif.

Lebih lanjut, perusahaan yang berada di dalam industri yang sama secara strategis biasanya memiliki sumber daya, -fisik, manusia, organisasi,- yang homogen (sama), baik jumlah maupun jenisnya. Konsekuensinya mereka akan menerapkan strategi yang sama dan memperbaiki efektivitas dan efisiensi mereka dengan cara yang sama pula. Pada kondisi seperti ini justru keunggulan kompetitif berkelanjutan yang dimiliki oleh sebuah perusahaan tidak dapat eksis. Ada dua alasan yang menyebabkan keunggulan kompetitif berkelanjutan tidak dapat eksis ketika sumber daya perusahaan pada industri secara sempurna homogen dan berpindah-pindah:

Alasan pertama yang menyebabkan keunggulan kompetitif berkelanjutan tidak dapat eksis ketika sumber daya perusahaan pada industri secara sempurna homogen dan berpindah-pindah adalah apa yang disebut dengan keunggulan penggerak pertama (Lieberman dan Montgomery, 1988 dalam Barney, 1991). Penggerak pertama adalah perusahaan dalam sebuah industri yang untuk pertama kalinya melaksanakan strategi yang dapat menghasilkan keunggulan kompetitif berkelanjutan melebihi perusahaan lain. Perusahaan yang masuk kategori ini mungkin mendapatkan akses atas saluran distribusi, mengembangkan kebijaksanaan yang bagus dengan pelanggan atau mengembangkan reputasi positif, sebelum semua perusahaan melaksanakan strategi selanjutnya. Lebih lanjut, untuk menjadi penggerak pertama dalam pelaksanaan strategi, sebuah perusahaan harus memiliki pengetahuan

mengenai peluang yang berhubungan dengan pelaksanaan strategi yang tidak dimiliki oleh perusahaan lain dalam sebuah industri atau oleh perusahaan yang masuk secara potensial (Lieberman dan Montgomery, 1988 dalam Barney, 1991).

Alasan kedua yang menyebabkan keunggulan kompetitif berkelanjutan tidak dapat eksis ketika sumber daya perusahaan pada industri secara sempurna homogen dan berpindah-pindah adalah apa yang disebut halangan untuk masuk (Bain, 1956 dalam Barney, 1991) atau halangan untuk berpindah (Caves dan Porter, 1977 dalam Barney, 1991). Argumen yang mendasari hal ini adalah jika perusahaan dalam industri homogen secara sempurna, atau jika ada halangan untuk masuk atau berpindah dengan kuat, maka perusahaan mungkin mampu menghasilkan keunggulan kompetitif berkelanjutan *vis-à-vis* dengan perusahaan yang tidak berada pada industri mereka. Lebih lanjut, keunggulan kompetitif berkelanjutan akan direfleksikan pada kinerja ekonomi di atas normal untuk perusahaan yang dilindungi oleh penghalang untuk masuk atau berpindah (Porter, 1980 dalam Barney, 1991). Dari sudut pandang yang lain, dijelaskan bahwa halangan untuk masuk atau berpindah hanya mungkin terjadi jika perusahaan pesaing yang sekarang dan yang potensial memiliki sumber daya heterogen yang mereka kontrol dan tidak sempurna untuk berpindah (Barney, McWilliams, Turk, 1989 dalam Barney, 1991).

2.1.5 Kompetensi Khusus

Kompetensi khusus telah berkembang sejak tahun 1960-an sebagai hasil akhir dari kebijakan bisnis yang diinginkan (Ansoff, 1965; Learned, Christensen, Andrews, dan Guth, 1969 dalam Reed dan DeFillippi, 1990) dan menjadi subjek studi empiris sejak tahun 1980-an (Hitt dan Ireland, 1985, 1986 dalam Reed dan DeFillippi, 1990).

Menurut Hofer dan Schendel (1978) dalam Lado, Boyd, dan Wright (1992) dan Reed dan DeFillippi (1990), kompetensi khusus adalah pola penyebaran sumber daya dan kemampuan yang akan membantu perusahaan mencapai tujuan dan sasarannya. Berkaitan dengan konsep kompetensi, ada dua hal penting yang perlu dicermati, yaitu: (1) sumber kompetensi selalu berhubungan dengan internal perusahaan, dan (2) kompetensi dihasilkan oleh cara perusahaan dalam menggunakan kemampuan dan sumber daya internalnya sehubungan dengan persaingan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kompetensi khusus adalah ketrampilan dan sumber daya yang dimiliki perusahaan dan cara superior dimana kedua hal tersebut digunakan. Selznick (1957) dalam Lado, Boyd, dan Wright (1992) mengatakan hal yang sama bahwa kompetensi khusus menggambarkan kemampuan kepemimpinan yang bertanggung jawab dalam mentransformasi organisasi publik ke dalam kesuksesan kegiatan operasinya.

Ansof (1965, 1976) dalam Lado, Boyd, dan Wright (1992) memandang kompetensi khusus sebagai faktor esensial dalam mengidentifikasi dan merespon tanda-tanda kelemahan lingkungan. Sedangkan Reed dan DeFillippi (1990) dalam Lado, Boyd, dan Wright (1992) mengembangkan konsep kompetensi khusus dengan

menghubungkan keunggulan kompetitif berkelanjutan dan ambiguiti yang bersifat sebab-akibat. Ambiguiti yang bersifat sebab-akibat adalah ambiguiti dasar yang menitikberatkan pada hubungan kausal alami antara tindakan dan hasil (Lippman dan Rumelt, 1982 dalam Lado, Boyd, dan Wright, 1992). Lebih lanjut, hal ini menggambarkan sumber daya spesifik perusahaan dan kompetensi yang memiliki potensi untuk menghasilkan kinerja yang superior atau inferior.

Reed dan DeFillippi (1990) dalam Lado, Boyd, dan Wright (1992) mengatakan bahwa untuk mencapai keunggulan kompetitif berkelanjutan diperlukan investasi ulang pada kompetensi ambiguiti yang bersifat sebab-akibat yang dikarakteristikan oleh *tacitness* (keadaan diam-diam), kompleksitas, dan spesifikasi. *Tacitness*, menurut Polanyi (1967) dalam Reed dan DeFillippi (1990), mengacu pada akumulasi ketrampilan secara implisit dan tidak tersusun yang merupakan hasil dari *learning by doing*. Lebih lanjut, salah satu ketrampilan berbasis kompetensi ini adalah *tacit knowledge*, seperti halnya kompetensi yang didasarkan atas *learning by doing*, pengetahuan ini juga diakumulasikan melalui pengalaman dan praktik.

Kompleksitas ini terjadi dari interrelationship antara ketrampilan dan antara ketrampilan dan aset. Menurut Reed dan DeFillippi (1990), kompleksitas merupakan inti kompetensi yang dapat menyebabkan ambiguiti. Lebih lanjut berkaitan dengan kompleksitas disebutkan bahwa kompetensi dan ambiguiti ini timbul dari sejumlah besar teknologi, rutinitas organisasi, dan individu atau tim berdasar pengalaman. Spesifikasi ini mengacu pada transaksi keterampilan dan aset spesifik yang digunakan

pada proses produksi dan persediaan jasa untuk pelanggan khusus. Williamson (1985) dalam Reed dan DeFillippi (1990) mengidentifikasi ada empat tipe spesifikasi aset, yaitu aset tempat, aset fisik, *dedicated asset* dan aset sumber daya manusia. Lebih lanjut spesifikasi-spesifikasi tersebut mengacu pada investasi yang bertahan lama yang dilakukan untuk mendukung transaksi yang sifatnya khusus.

Menurut Guth dan Tagiuri, (1965); Hambrick dan Mason (1984) dalam Lado, Boyd, dan Wright (1992), nilai managerial dan kompetensi menggambarkan fokus strategik sebuah perusahaan. Sebagai contoh, Westley dan Mintzberg (1989) dalam Lado, Boyd, dan Wright (1992) berpendapat bahwa pemimpin menciptakan visi strategik, mengkomunikasikannya ke dalam organisasi dan memberdayakan tenaga kerja untuk merealisasikan visi tersebut. Dalam sudut pandang ini, visi strategik dicapai melalui pengulangan, representasi, dan pertolongan.

Wernerfelt (1984) dalam Lado, Boyd, dan Wright (1992) menyatakan sumber daya sebagai apapun yang dapat menciptakan kekuatan dan kelemahan perusahaan. Secara spesifik, kompetensi berdasar sumber daya terdiri atas inti aset manusia dan non manusia, baik yang *tangible* maupun *intangible* yang melebihi kinerja pesaing dalam satu periode yang berkelanjutan (Oster, 1990; Wernerfelt, 1984 dalam Lado, Boyd, dan Wright, 1992). Lebih lanjut, hubungan antara kompetensi berdasar sumber daya, berdasar transformasi, dan output akan menimbulkan interaksi sinergi. Kompetensi berdasar transformasi disusun sebagai kemampuan organisasi yang diperlukan untuk merubah input ke output (Day dan Wensley, 1988 dalam Lado,

Boyd, dan Wright, 1992). Konsep kompetensi berdasar transformasi ini juga secara tertutup berhubungan dengan konsep *value chain* yang untuk pertama kalinya dikembangkan oleh McKensey dan secara subsekuen diadaptasi sebagai alat analisis untuk manajemen strategik oleh Porter (1985) dalam Lado, Boyd, dan Wright (1992).

Itami (1987) dalam Lado, Boyd dan Wright (1992) mengatakan kompetensi khusus, yang merupakan dampak dari keunggulan kompetitif akan menciptakan nilai bagi pelanggan secara nyata. Berdasarkan uraian di atas, hipotesis yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah:

Hipotesis 4: *Ada pengaruh positif antara keunggulan kompetitif perusahaan dengan kompetensi khusus. Oleh karena itu semakin tinggi keunggulan kompetitif perusahaan maka akan semakin tinggi pula kompetensi khusus perusahaan tersebut.*

2.2 Penelitian Terdahulu

Dierickx dan Cool (1989) dalam tulisannya mengenai "*Akumulasi Saham Aset dan Kesenambungan Keunggulan Kompetitif*" menyatakan bahwa *sustainability* posisi aset perusahaan sangat tergantung pada seberapa mudah aset itu direplikasi sedangkan imitabilitas sangat tergantung pada sejauh mana proses akumulasi aset menunjukkan sifat-sifat berikut: *time compression diseconomies*, *asset mass efficiencies*, *interconnectedness*, *asset erosion*, dan *causal ambiguity*. Lebih lanjut menurutnya, strategi perusahaan ditentukan oleh pemilihan *optimal time path of*

flows, sedangkan *posisi kompetitif* nya dan potensi profitabilitasnya ditentukan oleh level *sahamnya*.

Lado, Boyd, dan Wright (1992) dalam tulisannya mengenai "*Model Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan Berdasarkan Kompetensi: Menuju Integrasi Konseptual*" menyatakan: *Pertama*, sumber-sumber kompetensi akan berhubungan secara sinergi. *Kedua*, untuk mencapai dan melanjutkan keunggulan kompetitif diperlukan manajer yang memusatkan perhatian pada usaha pengembangan kompetensi idiosinkratik. *Ketiga*, perusahaan secara berkelanjutan perlu melakukan investasi pada ketrampilan dan kemampuan yang ambigu secara kausal (Lippman dan Rumelt, 1982; Reed dan DeFillippi, 1990 dalam Lado, Boyd, dan Wright, 1992), tidak mudah diperdagangkan di pasar (Dierikx dan Cool, 1989 dalam Lado, Boyd, dan Wright, 1992), atau memiliki potensi untuk menghasilkan *return* di atas normal (Barney, 1986c dalam Lado, Boyd, dan Wright, 1992).

Barney (1995), dalam tulisannya mengenai "*Mencermati Keunggulan Kompetitif dalam Perusahaan*" menyatakan bahwa keunggulan kompetitif yang berkelanjutan tidak dapat diciptakan hanya dengan mengevaluasi peluang dan ancaman lingkungan, dan kemudian menjalankan bisnis hanya dalam lingkungan peluang tinggi, ancaman rendah. Namun, penciptaan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan tergantung pada sumber daya dan kapabilitas unik yang dibawa perusahaan untuk berkompetisi dalam lingkungannya. Untuk menemukan sumber daya dan kapabilitas ini, manajer harus menengok ke dalam perusahaan mereka untuk menggali sumber daya yang

bernilai, jarang/langka dan sulit/mahal ditiru, dan selanjutnya mengeskplotasi sumber daya ini melalui organisasi mereka.

Aaker (1989) dalam tulisannya mengenai *"Mengelola Aset dan Keterampilan: Kunci Untuk Meraih Keunggulan Kompetitif yang Berkelanjutan"* menyatakan bahwa ada tiga tahap untuk mengelola aset dan keterampilan. *Pertama* adalah identifikasi aset dan keterampilan yang relevan dengan mengobservasi perusahaan yang sukses dan tidak sukses, motivasi customer kunci, item nilai tambah yang besar, dan mobility barrier. Langkah *kedua* adalah dengan menyeleksi aset dan keterampilan untuk mendukung strategi yang memberikan keunggulan atas pesaing, relevan dengan pasar, *feasible*, *sustainable*, dan selaras dengan perkembangan ke depan. Langkah ketiga adalah dengan mengembangkan dan mengimplementasikan program dan prosedur untuk mengembangkan, meningkatkan, atau melindungi aset dan keterampilan. Satu kunci adalah penggunaan tujuan yang sesuai dan ukuran yang mendukung. Kunci lainnya adalah dengan memastikan bahwa apa yang dilakukan bisnis dan arah kompetisinya mendukung dan mengeksploitasi aset dan keterampilannya serta menetralisasi aset dan keterampilan pesaing.

Peffer (1995) dalam tulisannya mengenai *"Membangun Keunggulan Kompetitif yang Berkelanjutan Melalui Manajemen Sumber Daya Manusia yang Efektif"* menyatakan bahwa penciptaan keunggulan kompetitif berkelanjutan melalui pengaturan sumber daya manusia mulai menjadi alternatif. Meski demikian, jika perusahaan ingin melakukan hal tersebut ia harus memperhatikan strategi pasar dan

teknologi khusus yang dimilikinya. Lebih lanjut menurutnya ada tiga belas praktik pengaturan sumber daya manusia, yaitu: jaminan pekerjaan, selektivitas dalam perekrutan, gaji yang tinggi, pembayaran insentif, kepemilikan pekerja, pembagian informasi, partisipasi dan pemberdayaan, tim yang diatur sendiri, pelatihan dan pengembangan ketrampilan, pemanfaatan silang dan pelatihan silang, egalitarianisme simbolis, kompensasi, dan promosi dari dalam.

Reed dan DeFillippi (1990) dalam tulisannya mengenai *"Ambiguiti yang Bersifat Sebab-Akibat, Halangan Peniruan, dan Keunggulan Kompetitif yang Berkelanjutan"* menyatakan: *Pertama*, keunggulan kompetitif berdasar pada kompetensi ambiguiti yang bersifat sebab-akibat dapat dilanjutkan pada lingkungan yang gradual. *Kedua*, ambiguiti pada tindakan bisnis dan keluaran merupakan penghalang untuk peniruan kompetitif. *Ketiga*, untuk mencapai keunggulan kompetitif diperlukan investasi ulang pada sumber-sumber ambiguiti, yaitu *tacitness*, kompleksitas ketrampilan, dan spesifikasi aset. *Keempat*, investasi ulang pada aktivitas perusahaan yang bernilai tambah juga dapat memoderasi ambiguiti.

Bharadway, Varadarajan, dan Fahy (1993) dalam tulisannya mengenai *"Keunggulan Kompetitif yang Berkelanjutan dalam Industri Jasa: Model Konseptual dan Proposisi Riset"* menyatakan: *Pertama*, ketrampilan dan sumber daya perusahaan membentuk sumber potensial keunggulan kompetitif hanya jika mereka menawarkan benefit yang diinginkan oleh customer. *Kedua*, pemerolehan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan bukan tujuan di dalamnya, tetapi cara mencapai tujuan,

yaitu kinerja keuangan jangka panjang superior. *Ketiga*, sumber-sumber keunggulan kompetitif tertentu mungkin lebih awet dari yang lain. *Keempat*, *durability* keunggulan posisional kompetitif suatu perusahaan tergantung pada tindakan reinvestasi sustenance dan peningkatan dalam sumber keunggulan kompetitif yang sekarang, juga investasi dalam keterampilan dan sumber daya yang baru. *Kelima*, penilaian kembali (*reassessment*) kebijaksanaan konvensional mengenai sumber-sumber keunggulan kompetitif mungkin diperlukan dalam menghadapi strategi permainan baru yang sukses. *Keenam*, *sustainability* keunggulan kompetitif suatu perusahaan juga dipengaruhi oleh pasar yang kurang kompetitif untuk keterampilan dan sumber daya, keberuntungan, dan keputusan suboptimal yang diambil oleh pesaing.

Lin (2003) dalam tulisannya mengenai "*Alih Teknologi Sebagai Pembelajaran Teknologi: Suatu Sumber Keunggulan Kompetitif Bagi Perusahaan dengan Sumber Daya dan R&D yang Terbatas*" menyatakan bahwa perusahaan dengan level intelijensi organisasional yang lebih tinggi biasanya mempunyai kapasitas pembelajaran organisasional yang lebih tinggi yang dapat menuntun ke arah kinerja pembelajaran teknologi yang lebih tinggi. Disamping itu alih teknologi harus dipandang sebagai proses pembelajaran teknologi dan proses itu mempunyai setidaknya dua fase yang berbeda. Fase *pertama* adalah proses komunikasi inter-organisasional yang tujuan utamanya adalah untuk menduplikasi kapabilitas teknologi pentransfer. Fase *kedua* adalah proses pembelajaran organisasional yang

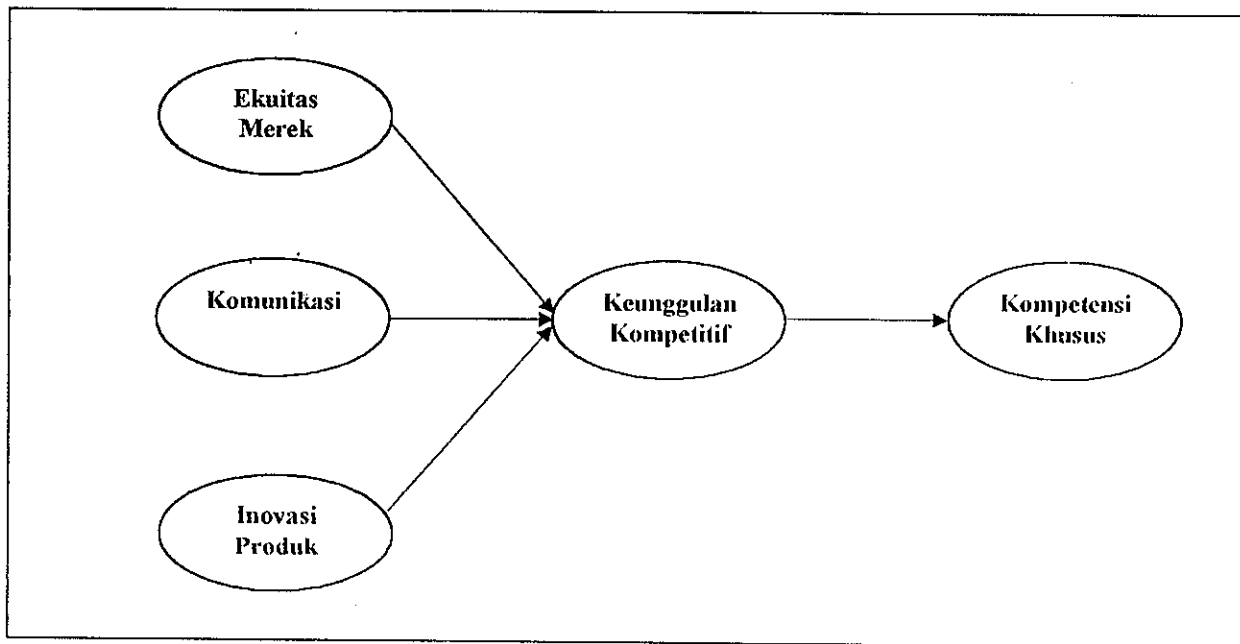
tujuannya adalah untuk mengasimilasikan dan mengintegrasikan teknologi yang dialihkan kedalam pokok pengetahuan perusahaan dan untuk menjaga inovasi.

Grant (1991) dalam tulisannya mengenai “ *Teori Keunggulan Kompetitif Berbasis Sumber Daya: Implikasi untuk Perumusan Strategi*” menyatakan bahwa sumber daya dan kapabilitas suatu perusahaan merupakan pertimbangan utama dalam merumuskan strategi: kedua hal itu menjadi tetapan (constant) dasar bagi perusahaan untuk membangun identitasnya dan mengkerangkakan strateginya, dan menjadi sumber utama profitabilitas perusahaan. Kunci pendekatan berbasis sumber daya pada perumusan strategi adalah pemahaman hubungan antara sumber daya, kapabilitas, keunggulan kompetitif, dan profitabilitas.

2.3 Kerangka Pemikiran Teoritis

Berdasarkan latar belakang, perumusan masalah, telaah pustaka, dan penelitian terdahulu, maka kerangka pemikiran teoritis penelitian ini adalah:

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran Teoritis

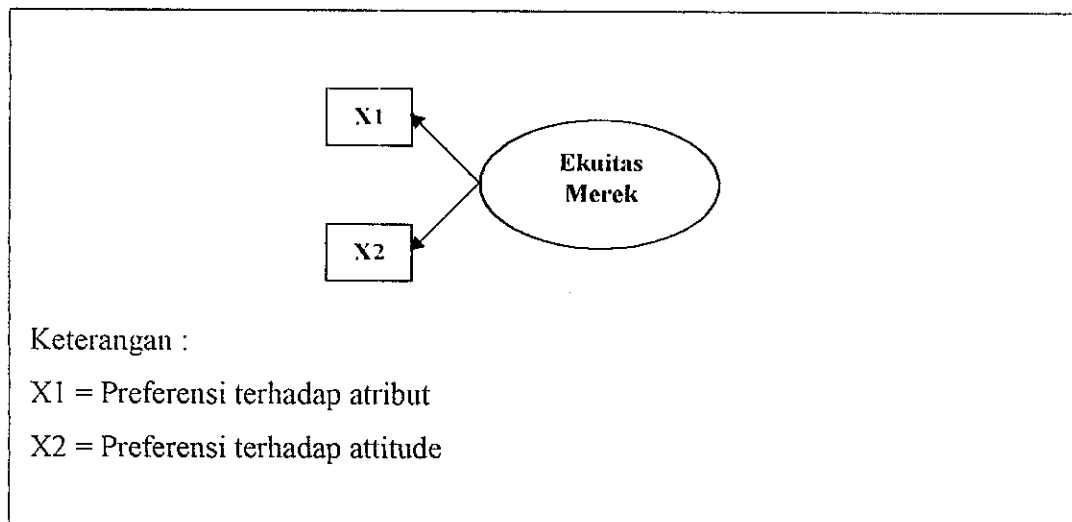


Sumber: berbagai penelitian dikembangkan untuk tesis, 2004.

2.4 Definisi Operasional

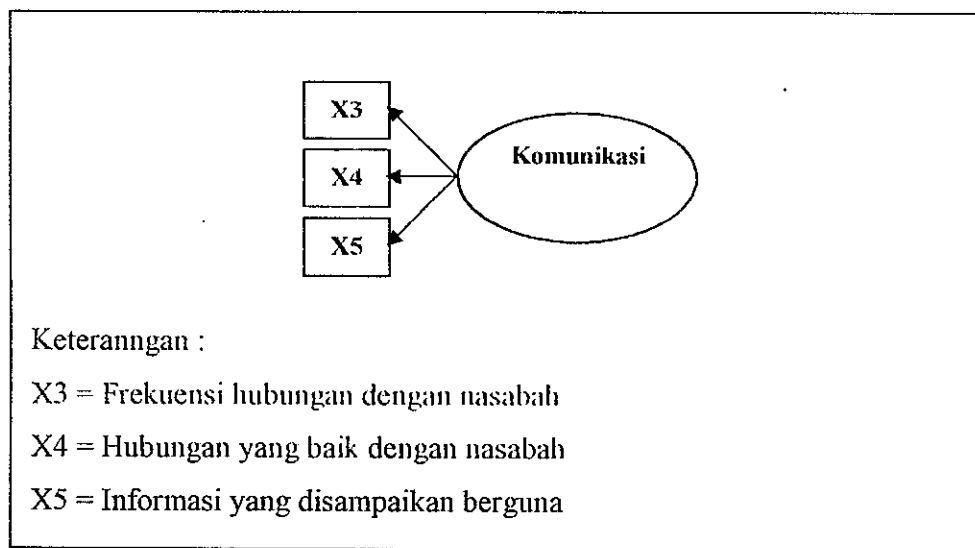
Variabel ekuitas merek dibangun dari indikator-indikator: preferensi terhadap atribut dan preferensi terhadap attitude. Preferensi terhadap atribut berhubungan dengan keadaan atau tampilan produk yang ditawarkan, sehingga menciptakan asosiasi atau citra merek sedangkan preferensi terhadap *attitude* berhubungan dengan sikap pengguna (kepuasan konsumen)(Pratikno, 2003). Jika digambarkan kedua indikator tersebut adalah:

Gambar 2.2
Indikator Variabel Ekuitas Merek



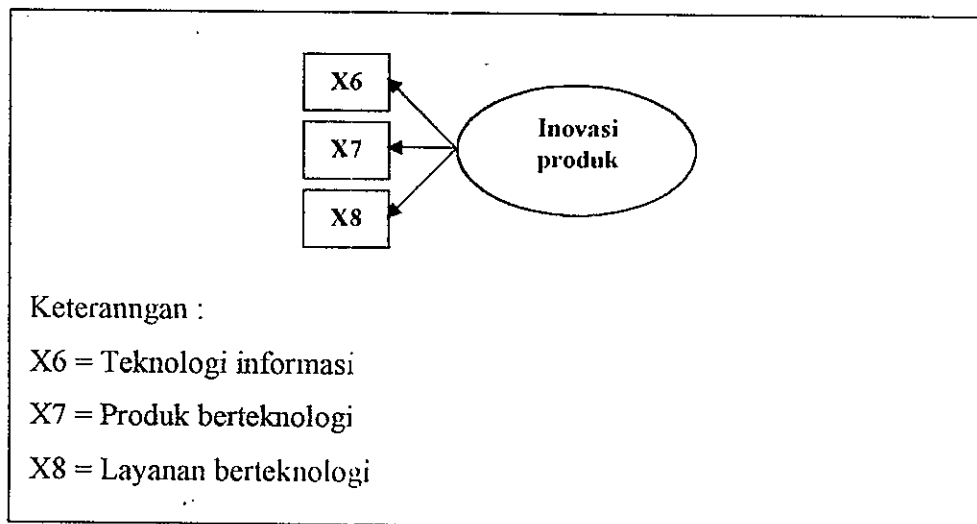
Variabel komunikasi dibangun dari indikator-indikator: frekuensi hubungan, hubungan yang baik dan informasi yang berguna (Morgan dan Hunt, 1994). Jika digambarkan ketiga indikator tersebut adalah:

Gambar 2.3
Indikator Variabel Komunikasi



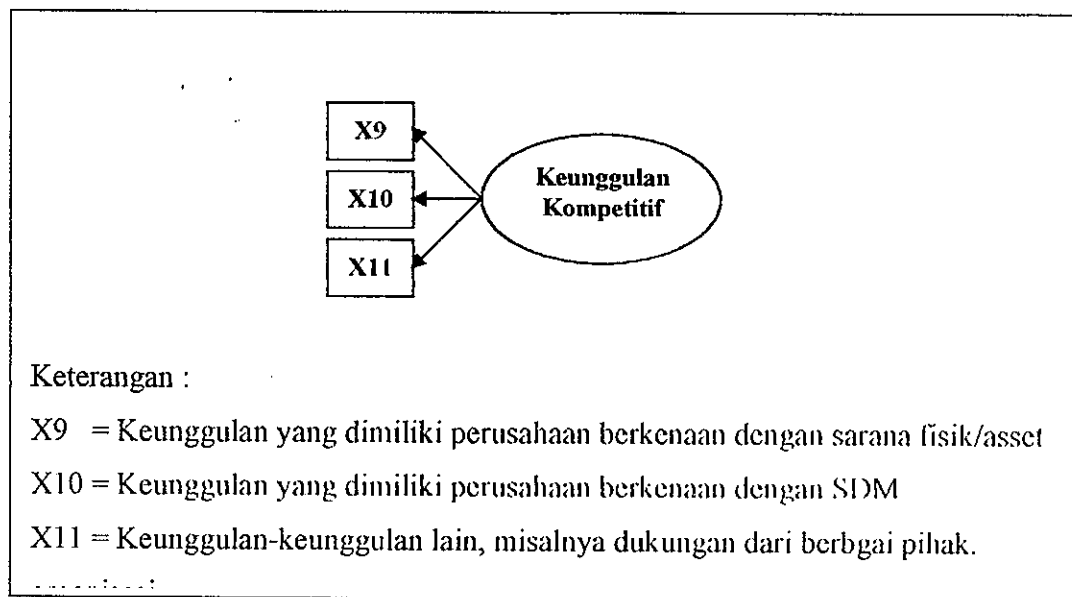
Variabel inovasi teknis atau inovasi produk dibangun dari indikator-indikator: teknologi informasi, produk berteknologi, dan layanan berteknologi (Han, Kim, dan Srivastava, 1998). Jika digambarkan ketiga indikator tersebut adalah:

Gambar 2.4
Indikator Variabel Inovasi Produk



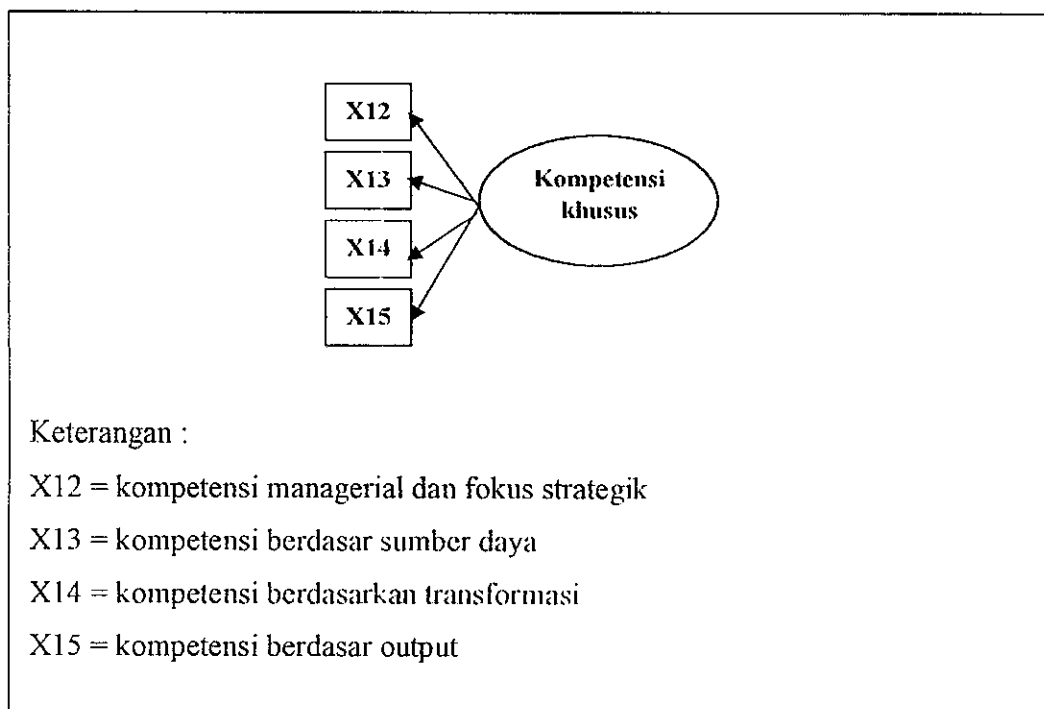
Variabel keunggulan kompetitif dibangun dari indikator-indikator: sumber daya fisik, sumber daya manusia, dan sumber daya organisasi (Barney, 1999). Jika digambarkan ketiga indikator tersebut adalah:

Gambar 2.5
Indikator Variabel Keunggulan Kompetitif



Variabel kompetensi khusus dibangun dari indikator-indikator: kompetensi managerial dan fokus strategik, kompetensi berdasar sumber daya, kompetensi berdasarkan transformasi, dan kompetensi berdasar output (Lado, 1998).

Gambar 2.6
Indikator Variabel Kompetensi Khusus



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis dan Sumber Data

Data primer merupakan data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara). Data primer secara khusus dikumpulkan oleh peneliti untuk menjawab pertanyaan penelitian (Indriantoro dan Supomo, 1999) atau berhubungan langsung dengan permasalahan yang diteliti (Cooper dan Emory, 1997). Data primer dalam penelitian ini berupa jawaban-jawaban oleh responden atas pertanyaan-pertanyaan mengenai variabel penelitian.

Data sekunder adalah data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain). Data ini dapat diperoleh melalui literatur, jurnal dan sumber-sumber yang mendukung penelitian ini. Selain itu data sekunder umumnya berupa bukti, catatan atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip (data dokumenter) yang dipublikasikan dan yang tidak dipublikasikan yang berguna sebagai tambahan argumen logis. Data sekunder dalam penelitian ini, antara lain tingkat pertumbuhan nasabah tabungan PT. Bank BPD Jateng, perkembangan perbankan di Jawa Tengah, dan lain-lain.

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi adalah kumpulan individu atau obyek penelitian yang memiliki kualitas-kualitas serta ciri-ciri yang telah ditetapkan. Berdasarkan kualitas dan ciri tersebut, populasi dipahami sebagai sekelompok individu atau obyek pengamatan yang minimal memiliki satu persamaan karakteristik (Cooper dan Emory, 1997). Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah di Kota Semarang, sebesar 532. Karyawan merupakan populasi dalam penelitian ini karena (1) penelitian ini berkenaan dengan kebijakan atau strategi yang telah dilakukan dan akan dilakukan perusahaan dikemudian hari serta (2) variabel-variabel dalam penelitian ini, misalnya keunggulan kompetitif, berhubungan dengan persepsi karyawan dan kebijaksanaan perusahaan. Oleh karena itu kurang tepat kalau responden didalam penelitian ini adalah nasabah PT. Bank BPD Jawa Tengah.

Sampel adalah sebagian dari populasi yang memiliki karakteristik yang relatif sama dan dianggap bisa mewakili populasi (Singarimbun, 1991). Untuk teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*. Sebagaimana yang diterangkan oleh Hadi (1993), *purposive sampling* merupakan kelompok subyek yang berdasarkan ciri-ciri atau sifat-sifat tertentu yang dipandang mempunyai hubungan yang erat dengan ciri atau sifat populasi sebelumnya. Adapun pemilihan sample dalam penelitian ini berdasarkan kriteria-kriteria yaitu (1) karyawan setingkat pimpinan cabang pembantu keatas dan (2) telah bekerja pada PT. Bank BPD Jateng minimal 5 tahun, sebanyak 189 orang. Kriteria pemilihan sampel

tersebut didasari pemikiran bahwa rentang waktu kerja 5 tahun diasumsikan karyawan tersebut telah memahami budaya dan lingkungan kerja sedangkan alasan kenapa karyawan yang dipilih setingkat pimpinan cabang pembantu keatas adalah pada level tersebut karyawan memiliki kewewenangan dalam menentukan kebijakan perusahaan, baik pada kantor cabang dimana karyawan tersebut menjabat atau pun dikantor pusat.

3.3 Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data menggunakan metode wawancara, yaitu dengan memberikan pertanyaan atau kuesioner secara langsung kepada para responden yaitu karyawan PT. Bank BPD Jateng. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan satu macam angket yaitu angket tertutup yang terdiri dari dua bagian, yaitu bagian pertama, terdiri dari pertanyaan-pertanyaan untuk memperoleh data pribadi responden, dan bagian kedua digunakan untuk mendapatkan data tentang dimensi-dimensi dari konstruk-konstruk yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini.

Pernyataan-pernyataan dalam angket tertutup dibuat dengan menggunakan skala 1-10 untuk mendapatkan data yang bersifat interval dan diberi skor atau nilai sebagai berikut: Untuk kategori pernyataan dengan jawaban sangat tidak setuju/sangat setuju:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Sangat tidak setuju								Sangat setuju	

3.4 Teknik Analisis

Untuk menganalisis data digunakan *The Structural Equation Modelling (SEM)* dari paket software statistik AMOS dalam model dan pengujian hipotesis.. Model persamaan structural, *Structural Equation Model (SEM)* adalah sekumpulan teknik-teknik statistikal yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan yang relatif rumit secara simultan (Ferdinand, 2000).

Penelitian ini akan menggunakan dua macam teknik analisis yaitu (1) *Confirmatory Factor Analysis* pada SEM yang digunakan untuk mengkonfirmasi faktor-faktor yang paling dominan dalam satu kelompok variabel dan (2) *Regression Weight* pada SEM yang digunakan untuk meneliti seberapa besar hubungan antar variabel.

Sebuah permodelan SEM yang lengkap pada dasarnya terdiri dari *Measurement Model* dan *Structural Model*. *Measurement Model* atau model pengukuran ditujukan untuk mengkonfirmasi dimensi-dimensi yang dikembangkan pada sebuah faktor. *Structural Model* adalah model mengenai struktur hubungan yang membentuk atau menjelaskan kausalitas antar faktor. Menurut Ferdinand (2002\0) terdapat 7 langkah yang harus dilakukan bila menggunakan *Structural Equation Model (SEM)*

1. Pengembangan Model Teoritis

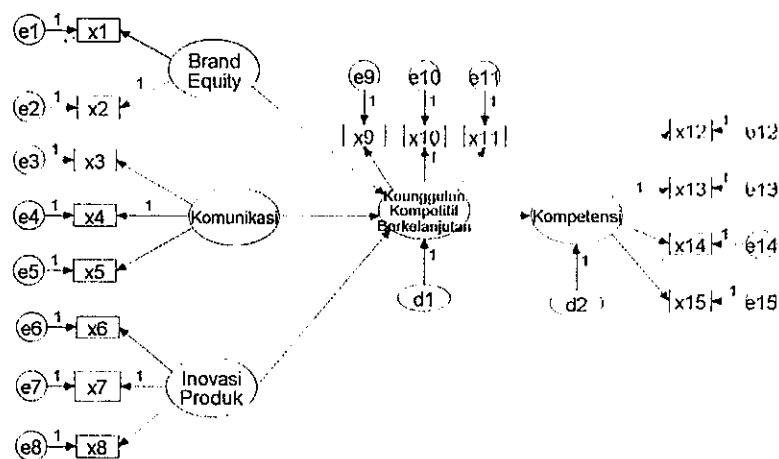
Dalam langkah pengembangan model teoritis, hal yang harus dilakukan adalah melakukan serangkaian eksploitasi ilmiah melalui telaah pustaka guna mendapatkan justifikasi atas model teoritis yang akan dikembangkan. SEM

digunakan bukan untuk menghasilkan sebuah model, tetapi digunakan untuk mengkonfirmasi model teoritis tersebut melalui data empirik.

2. Pengembangan *Path Diagram*

Dalam langkah kedua ini, model teoritis yang telah dibangun pada tahap pertama akan digambarkan dalam sebuah *path diagram*, yang akan mempermudah untuk melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diuji. Dalam *path diagram* (gambar 3.1), hubungan antar konstruk akan dinyatakan melalui anak panah.

Gambar 3.1
Path Diagram



Anak panah yang lurus menunjukkan sebuah hubungan kausal yang langsung antara satu konstruk dengan konstruk lainnya. Sedangkan garis-garis lengkung antara konstruk dengan anak panah pada setiap ujungnya menunjukkan korelasi antara konstruk-konstruk yang dibangun dalam *path diagram* yang dapat dibedakan dalam dua kelompok, yaitu :

1. *Exogenous constructs* yang dikenal juga sebagai *source variables* atau *independent variables* yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model. Konstruk eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung panah.
2. *Endogenous constructs* yang merupakan faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk. Konstruk endogen dapat memprediksi satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen.
3. Konversi *Path Diagram* ke dalam persamaan

Persamaan yang diperoleh dari path diagram yang dikonversikan terdiri dari :

1. *Structural equation* yang dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antara berbagai konstruk.

$$V \text{ endogen} = V \text{ eksogen} + V \text{ endogen} + \text{Error} \dots \dots \dots (2)$$

2. Persamaan spesifikasi model pengukuran (*measurement model*) dimana harus ditentukan variabel yang mengukur konstruk dan menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk atau variabel. Komponen-komponen ukuran mengidentifikasi latent variables dan komponen-komponen struktural mengevaluasi hipotesis hubungan kausal, antara *latent variables* pada model kausal dan menunjukkan sebuah pengujian seluruh hipotesis dari model sebagai satu keseluruhan (Hayduk dan Kline dalam Ferdinand, 2000).

4. Memilih matriks input dan estimasi model

SEM menggunakan input data yang hanya menggunakan matriks varians atau kovarians atau matrik korelasi untuk keseluruhan estimasi yang dilakukan. Matriks kovarian digunakan karena SEM memiliki keunggulan dalam menyajikan perbandingan yang valid antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda, yang tidak dapat disajikan oleh korelasi. Hair dalam Ferdinand (2000) menganjurkan agar menggunakan matriks varians atau kovarians pada saat pengujian teori sebab lebih memenuhi asumsi-asumsi metodologi dimana *standard error* yang dilaporkan akan menunjukkan angka yang lebih akurat dibanding menggunakan matriks korelasi.

5. Kemungkinan munculnya masalah identifikasi

Problem identifikasi pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Bila setiap kali estimasi dilakukan muncul problem identifikasi, maka sebaiknya model dipertimbangkan ulang dengan mengembangkan lebih banyak konstruk.

6. Evaluasi kriteria *goodness of fit*

Pada tahap ini dilakukan pengujian terhadap kesesuaian model melalui telaah terhadap berbagai kriteria *goodness of fit*. Berikut ini disajikan beberapa indeks kesesuaian dan *cut off value* untuk menguji apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak :

- χ^2 *chi square* statistik, dimana model dipandang baik atau memuaskan bila nilai *chi square*nya rendah. Semakin kecil nilai χ^2 semakin baik model itu dan diterima berdasarkan probabilitas dengan cut off value sebesar $p > 0.005$ atau $p > 0.10$ (Hulland dalam Ferdinand, 2000).
- RMSEA (*The Root Mean Square Error of Approximation*), yang menunjukkan *goodness of fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi (Hair dalam Ferdinand, 2000). Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0.08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model itu berdasar *degree of freedom* (Browne dan Cudeck dalam Ferdinand, 2000).
- GFI (*Goodness of Fit Index*) adalah ukuran non statistik yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) hingga 1.0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan suatu *better fit*.
- AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*) dimana tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0.90 (Hulland dalam Ferdinand, 2000).
- CMIN/DF adalah *The Minimum Sampel Discrepancy Function* yang dibagi dengan *degree of freedom*. CMIN/DF tidak lain adalah statistik *chi square*, χ^2 dibagi DF-nya disebut χ^2 relatif. Bila nilai χ^2 relatif kurang dari 2.0 atau 3.0 adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data (Arbuckle dalam Ferdinand, 2000).

- TLI (*Tucker Lewis Index*) merupakan *incremental index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah *baseline* model, dimana nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah ≥ 0.95 (Hair dalam Ferdinand, 2000) dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan *a very good fit* (Arbuckle dalam Ferdinand, 2000).
- CFI (*Comparative Fit Index*), yang bila mendekati 1, mengindikasikan tingkat *fit* yang paling tinggi (Arbuckle dalam Ferdinand, 2000). Nilai yang direkomendasikan adalah $CFI \geq 0.95$.

Ringkasan Goodness of Fit di atas adalah sebagai berikut:

Goodness of Fit Index	Cut-Off Value
χ^2 – Chi-square	Lebih kecil dari chi square tabel
Significance Probability	≥ 0.05
RMSEA	≤ 0.08
GFI	≥ 0.90
AGFI	≥ 0.90
CMIN/DF	≤ 2.00
TLI	≥ 0.95
CFI	≥ 0.95

7. Interpretasi dan modifikasi model

Langkah terakhir adalah menginterpretasikan model dan memodifikasi model bagi model-model yang tidak memenuhi syarat pengujian yang dilakukan. Hair dalam Ferdinand (2000) memberikan pedoman untuk mempertimbangkan perlu tidaknya memodifikasi sebuah model dengan melihat jumlah residual yang dihasilkan oleh model. Batas keamanan untuk jumlah residual yang dihasilkan oleh model, maka sebuah modifikasi mulai perlu dipertimbangkan. Bila ditemukan bahwa nilai

residual yang dihasilkan model cukup besar (yaitu > 2.58) maka cara lain dalam memodifikasi adalah dengan mempertimbangkan untuk menambah sebuah alur baru terhadap model yang diestimasi itu. Nilai residual yang lebih besar atau sama dengan 2.58 (kurang lebih) diinterpretasikan sebagai signifikan secara statistik pada tingkat 5%.

BAB IV

ANALISIS DATA

Dalam bab ini akan disajikan gambaran responden pada penelitian ini serta proses menganalisis data-data yang diberikan oleh responden tersebut untuk menjawab pertanyaan penelitian dan hipotesis yang telah diajukan pada bab 2 dan bab 3.

Analisis data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah *confirmatory factor analysis* dan *full model* dari *Structural Equation Model* (SEM) dengan tujuh langkah untuk mengevaluasi kriteria *goodness-of-fit*, seperti yang akan dibahas dalam bab IV ini.

4.1 Gambaran Umum Responden

Responden dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Bank BPD Jawa Tengah. Dari 189 kuesioner yang dikirimkan kepada karyawan PT. Bank BPD Jawa Tengah yang menjadi sampel dalam penelitian ini, 163 kembali tetapi hanya 152 yang dianggap layak uji karena kuesioner diisi secara lengkap dan benar (*response rate* sebesar 80.4 %)

Seratus lima puluh dua responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini selanjutnya dapat diperinci berdasarkan usia, jenis kelamin dan masa kerja di PT. Bank BPD Jawa Tengah.

4.1.1 Responden menurut Usia

Berdasarkan data primer yang dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner, diperoleh profil responden menurut usia sebagaimana nampak dalam tabel 4.1

Tabel 4.1
Responden menurut Usia

Usia (tahun)	Frekuensi	Persentase
<35	23	15.1
35-40	51	33.6
41-45	57	37.5
45>	21	13.8
Jumlah	152	100

Sumber ; data primer, diolah 2004

Berdasarkan tabel 4.1 diatas nampak bahwa responden berusia 41 sampai dengan 45 tahun adalah yang terbesar yaitu 37.5 % dari total 152 responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini sedangkan usia 45 tahun keatas merupakan kelompok responden terkecil. Usia diatas 45 tahun terdiri dari 21 responden, yaitu 6 orang sebagai kepala biro, 6 orang sebagai wakil kepala biro dan 9 orang lagi menduduki jabatan sebagai kepala bagian.

Rata-rata pimpinan pada PT. Bank BPD Jawa Tengah berusia sekitar 35-45 tahun, hal tersebut sejalan dengan apa yang disampaikan oleh Goolsby (1992). Goolsby (1992) mengatakan bahwa kedewasaan seseorang dapat dilihat dari usia akan mempengaruhi kemampuan, pengetahuan, tanggung jawab seseorang dalam bertindak, berpikir serta mengambil keputusan. Pimpinan yang lebih berumur cenderung lebih mapan dalam berpikir dan bertindak serta lebih terbiasa menghadapi

persoalan yang muncul ditempat kerja, sehingga mereka telah terbiasa dan lebih mampu melakukan adaptasi (*fine tunings*) dengan permasalahan yang muncul ditempat kerja, sehingga pengambilan keputusan cenderung lebih efektif ketimbang pimpinan yang berusia muda dan memiliki masa kerja pendek.

Secara teoritis, kenaikan pangkat karyawan pada PT. Bank BPD Jawa Tengah setiap empat tahun sekali tetapi tidak menutup kemungkinan kurang dari 4 tahun bila karyawan dianggap berprestasi dan memiliki kondite yang baik. Kepangkatan pimpinan PT. Bank BPD Jawa Tengah dimulai pada level C1 atau grade 5, yaitu sebagai kepala seksi dan kepala cabang pembantu sedangkan kepangkatan tertinggi adalah D4 atau grade 1, sebagai kepala biro. Sedangkan jajaran direksi tidak dijadikan sampel penelitian karena jabatan tersebut adalah jabatan politis bukan jabatan karier. Jabatan karier tertinggi pada PT. Bank BPD Jawa Tengah adalah kepala biro.

Pada tabel 4.1 juga terlihat bahwa responden berusia dibawah 35 tahun sebesar 23 orang. Kenyataan tersebut dapat diinterpretasikan bahwa regenerasi yang terjadi pada PT. Bank BPD Jawa Tengah relatif lambat dan hal tersebut merupakan catatan bagi manajemen. Oleh karena itu, beberapa waktu yang lalu manajemen telah membuka lowongan pekerjaan bagi pelamar yang berpotensi untuk mengabdikan ilmunya demi perkembangan PT. Bank BPD Jawa Tengah.

4.2.2 Responden menurut Jenis Kelamin

Berdasarkan data primer yang dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner, diperoleh profil responden menurut jenis kelamin sebagaimana nampak dalam tabel 4.2.

Tabel 4.2
Responden menurut Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Pria	117	76.9
Wanita	35	23.1
Jumlah	152	100

Sumber : data primer, diolah 2004

Pada tabel 4.2 terlihat bahwa responden pria merupakan responden mayoritas yaitu 76.9 % dari total 152 responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini. Berdasarkan table 4.2 dapat disimpulkan bahwa pimpinan PT. Bank BPD Jawa Tengah, baik secara kepangkatan maupun golongan, didominasi oleh pria dengan pertimbangan pria lebih fokus dalam menghadapi tingginya tingkat persaingan pada industri perbankan dibanding wanita. Sedangkan wanita, sesuai dengan kodratnya, pikirannya akan terpecah pada urusan pekerjaan dan urusan rumah tangga.

Hal tersebut sejalan dengan hasil penelitian Pulkinnen (1996) yang menjelaskan perbedaan keperibadian (*personality*) yang mendasar antara wanita dan pria. Pulkinnen (1996). mengatakan bahwa pria pada umumnya bersifat individualis, agresif, kurang sabar, lebih tegas, rasa percaya diri lebih tinggi dan lebih menguasai pekerjaan sedangkan wanita cenderung lebih perhatian kepada orang lain, penurut,

pasif, lebih mengkedepankan perasaan dan mempunyai tanggung jawab mengurus keluarga yang lebih besar dari pada pria.

4.1.3 Responden menurut Masa Kerja

Berdasarkan data primer yang dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner, diperoleh profil responden menurut masa kerja sebagaimana nampak dalam tabel 4.3.

Tabel 4.3
Responden menurut Masa Kerja

Masa Kerja	Frekuensi	Persentase
<10	27	17.7
10-15	54	35.6
15>	71	46.7
Jumlah	152	100

Sumber : data primer, diolah 2004

Berdasarkan tabel 4.3 terlihat bahwa mayoritas pimpinan PT. Bank BPD Jawa Tengah mempunyai masa kerja diatas 15 tahun yaitu sebesar 46.7 % dari total 152 responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini. Seperti yang telah dijelaskan diatas bahwa kenaikan golongan/pangkat pada PT. Bank BPD Jawa Tengah setiap 4 tahun sekali. Seseorang yang menduduki posisi pimpinan (C1 atau grade 5) haruslah memiliki usia kerja 8 (delapan) tahun bila menggunakan ijazah sarjana (masuk=golongan B2 atau grade pelaksana) sedangkan lulusan SMA harus memiliki usia kerja 16 tahun (masuk= golongan B1 atau pelaksana).

Hal tersebut sesuai dengan simpulan Goolsby (1992) yang mengatakan bahwa faktor pengalaman kerja akan mempengaruhi kemampuan pimpinan dalam

menghadapi persoalan dan mengambil keputusan. Lebih lanjut, Goolsby (1992) mengatakan bahwa pimpinan yang memiliki masa kerja yang lebih lama cenderung lebih mapan dalam berpikir dan bertindak serta lebih terbiasa menghadapi persoalan yang muncul ditempat kerja, sehingga pengambilan keputusan cenderung lebih efektif ketimbang pimpinan yang memiliki masa kerja pendek. Pimpinan yang mempunyai masa kerja yang lebih lama, cenderung lebih memahami struktur harapan-imbalan (*reward and expectations structures*) yang berlaku di perusahaan, sehingga memiliki perilaku yang lebih efektif daripada pimpinan yang kurang berpengalaman.

4.2 Proses dan Hasil Analisis Data

Dalam penelitian ini analisis data yang dipergunakan adalah *confirmatory factor analysis* dan *full model* dari *Structural Equation Model* (SEM), dimana prosedur analisis data dengan SEM terdiri dari tujuh tahap sebagaimana disarankan oleh Hair *et al.* (1995), sebagai berikut:

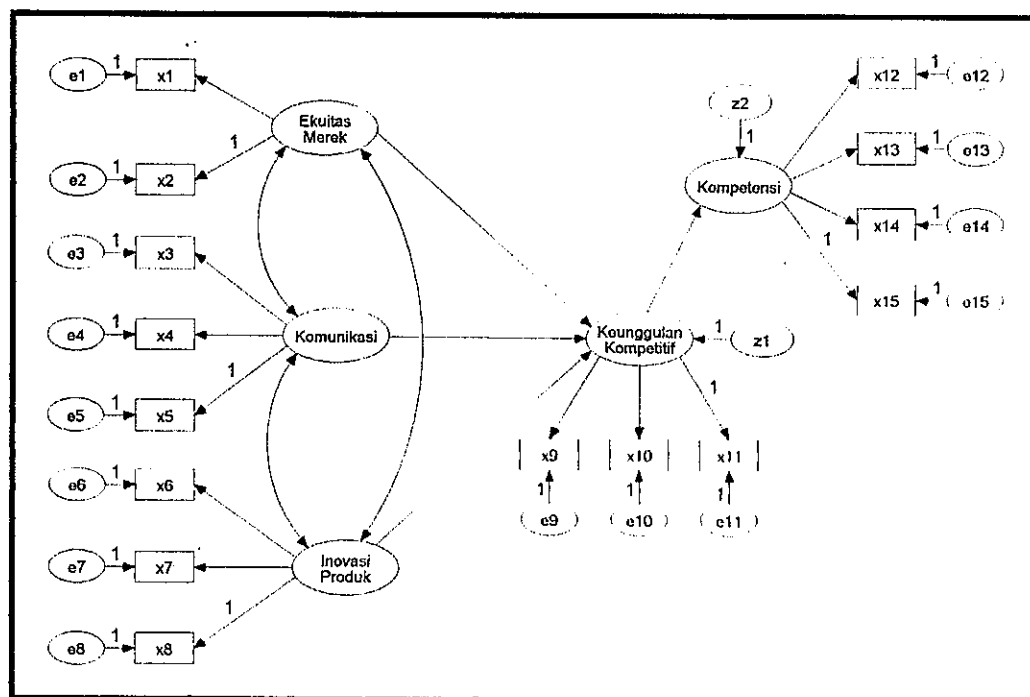
1. Mengembangkan model berbasiskan teori

Model dalam penelitian ini dikembangkan dengan berpijak pada kajian teori yang memadai sebagaimana telah diuraikan pada bab II dan dirangkum dalam kerangka pemikiran teoritis. Model penelitian ini menggambarkan hubungan kausal antara ekuitas merek, komunikasi, inovasi produk (konstruk-konstruk eksogen), keunggulan kompetitif, dan kompetensi (konstruk-konstruk endogen).

2. Pengembangan diagram alur untuk menunjukkan hubungan kausalitas

Diagram alur (*path diagram*) dikembangkan berdasarkan kajian teori yang kuat dan merujuk pada kerangka pemikiran teoritis. Diagram alur yang dikembangkan dalam penelitian ini ditampilkan pada gambar di bawah ini.

Gambar 4.1
Path Diagram



Sumber : dikembangkan untuk penelitian ini, 2004

3. Konversi diagram alur ke dalam persamaan struktural dan model pengukuran

Persamaan-persamaan struktural (*structural equations*) dan model pengukuran (*measurement model*) yang diturunkan dari diagram alur pada langkah 2, ditampilkan dalam tabel di bawah ini.

Tabel 4.4
Model Pengukuran

Model Pengukuran: Konstruk Eksogen	
$X1 = \lambda1 \text{ EKUITAS} + e1$	$X6 = \lambda6 \text{ INOVASI} + e6$
$X2 = \lambda2 \text{ EKUITAS} + e2$	$X7 = \lambda7 \text{ INOVASI} + e7$
	$X8 = \lambda8 \text{ INOVASI} + e8$
$X3 = \lambda3 \text{ KOMUNIKASI} + e3$	
$X4 = \lambda4 \text{ KOMUNIKASI} + e4$	
$X5 = \lambda5 \text{ KOMUNIKASI} + e5$	
Model Pengukuran: Konstruk Endogen	
$X9 = \lambda9 \text{ KOMPETITIF} + e9$	$X12 = \lambda12 \text{ KOMPETENSI} + e12$
$X10 = \lambda10 \text{ KOMPETITIF} + e10$	$X13 = \lambda13 \text{ KOMPETENSI} + e13$
$X11 = \lambda11 \text{ KOMPETITIF} + e11$	$X14 = \lambda14 \text{ KOMPETENSI} + e14$
	$X15 = \lambda15 \text{ KOMPETENSI} + e15$
Model Struktural	
$\text{KOMPETITIF} = \gamma1 \text{ EKUITAS} + \gamma2 \text{ KOMUNIKASI} + \gamma3 \text{ INOVASI} + z1$	
$\text{KOMPETENSI} = \beta1 \text{ KOMPETITIF} + z2$	
Keterangan:	
EKUITAS	= Ekuitas Merek
INOVASI	= Inovasi Produk
KOMPETITIF	= Keunggulan Kompetitif

4. Pemilihan matriks input dan teknik estimasi model

Input data yang digunakan dalam penelitian ini adalah matriks varians-kovarians (*covariance matrix*). Matriks varians-kovarians dipilih daripada matriks korelasi karena generalisasi hasil penelitian dimungkinkan apabila input

data menggunakan matrik varians-kovarians (Hair *et al.*, 1998). Sedangkan teknik estimasi yang digunakan adalah *maximum likelihood estimation* (ML). ML dipilih karena menghasilkan parameter estimasi dan *standard error* yang konsisten, efisien, dan tidak bias. Tapi ML mengasumsikan data mempunyai distribusi yang normal, khususnya pada tingkatan multivariat (*multivariate normality*) (Byrne, 2001; Maruyama, 1998; Schermelleh-Engel *et al.*, 2003). Keuntungan lain ML adalah tidak membutuhkan sampel yang terlalu besar (Hair *et al.*, 1998).

5. Mengevaluasi problem identifikasi

Problem identifikasi model struktural pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan model untuk menghasilkan estimasi yang unik (*unique solutions/estimates*) untuk setiap parameter yang diestimasi pada model (Byrne, 2001; Hair *et al.*, 1998). Program komputer SEM pada saat ini rata-rata telah mempunyai fasilitas untuk mendeteksi problem identifikasi dan akan memberikan “peringatan” jika problem tersebut muncul. Jika program komputer dapat me-*run* model dengan lancar maka umumnya identifikasi bukan masalah. Indikator kunci untuk mendeteksi problem identifikasi adalah derajat kebebasan (*degree of freedom* atau *df*). Jika $df > 0$ maka model dapat diidentifikasi (Byrne, 2001; Maruyama, 1998).

6. Evaluasi *goodness-of-fit model*

Dalam penelitian ini pengujian kelayakan model mengadopsi pendekatan 2 langkah (*2 step modeling*) seperti disarankan Anderson dan Gerbing (1988), dimana langkah pertama adalah mengembangkan dan menganalisis model pengukuran (*measurement model*). Langkah kedua adalah mengembangkan model struktural (*structural model*) yang memuat hubungan kausalitas antar konstruk. Pendekatan seperti ini sangat dianjurkan dengan pertimbangan bahwa model pengukuran berfungsi mengevaluasi unidimensionalitas, reliabilitas, dan validitas (Ping, 2004). Setelah model pengukuran dinyatakan *fit*, baru dilakukan analisis terhadap model struktural yang memuat hubungan kausalitas antar konstruk (Anderson & Gerbing, 1988).

6.1. Model Pengukuran

Model pengukuran merupakan representasi hubungan (korelasi) antara *measured variables* (indikator) dengan konstruk (Hair *et al.*, 1998), atau bagaimana suatu konstruk yang bersifat abstrak dioperasionalisasikan melalui indikator-indikatornya (Maruyama, 1998).

Seperti telah disinggung di atas, model pengukuran dimaksudkan untuk mengevaluasi aspek unidimensionalitas, reliabilitas, dan validitas. Unidimensionalitas menunjukkan bahwa indikator-indikator yang digunakan untuk mengindikasikan satu konstruk memiliki satu kesamaan sifat yang dicerminkan oleh konstruk yang dimaksud, dengan kata lain, indikator-indikator tersebut hanya terhubung dengan satu

konstruk. Reliabilitas menunjukkan sejauhmana indikator suatu konstruk terbebas dari kesalahan pengukuran (*measurement error*) dan konsistensi serangkaian indikator dalam mengukur suatu konstruk.. Sementara validitas menunjukkan seberapa baik dan akurat indikator dalam mengukur suatu konstruk (Ping, 2004).

Dalam penelitian ini, evaluasi terhadap model pengukuran melalui analisis faktor konfirmatori (*confirmatory factor analysis*) dilakukan secara terpisah untuk konstruk eksogen dan konstruk endogen.

6.1.1. Model Pengukuran untuk Konstruk Eksogen

Prosedur evaluasi model pengukuran melalui analisis faktor konfirmatori dalam penelitian ini berbasis pada prosedur yang disarankan oleh Bagozzi dan Yi (1988), sebagai berikut:

Tahap pertama adalah menguji kelayakan model dengan melihat *preliminary evaluation criteria* yang meliputi:

1. Tidak adanya *error variance* yang negatif atau positif tapi insignifikan. *Random error* yang positif dan signifikan adalah hal yang lazim dalam penelitian-penelitian sosial karena penelitian sosial mengkaji perilaku orang atau institusi dimana pengukurannya tidak akan terlepas dari kesalahan. Oleh sebab itu *error variance* yang negatif (dikenal dengan sebutan *Heywood Case*) atau positif tapi tidak signifikan mengindikasikan kesalahan spesifikasi pengukuran dan kesalahan spesifikasi model.

Untuk indikator-indikator konstruk eksogen dalam penelitian ini (ekuitas merek, komunikasi, dan inovasi produk) tidak ditemukan adanya *error variance* yang negatif atau positif tapi insignifikan sebagaimana nampak pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.5
Hasil Evaluasi *Error Variance*
Konstruk Eksogen

	Estimate	S.E.	C.R.	P
EKUITAS	1.339	.254	5.279	.000
KOMUNIKASI	2.651	.409	6.485	.000
INOVASI	1.634	.275	5.932	.000
e2	.720	.148	4.865	.000
e1	.688	.177	3.894	.000
e4	.669	.119	5.634	.000
e3	.838	.130	6.442	.000
e5	.849	.155	5.487	.000
e7	.773	.147	5.249	.000
e6	1.157	.166	6.981	.000
e8	.710	.128	5.539	.000

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2004

2. Tidak adanya korelasi yang sangat tinggi atau sempurna antar indikator, yaitu mendekati 1 ($> 0,85$) atau lebih besar dari 1. Korelasi antar indikator ekuitas merek (X1 dan X2) yaitu sebesar 0,682 tidak melebihi 0,85 tapi juga tidak terlalu kecil ($> 0,2$). Sementara korelasi X1 dan X2 dengan X3, X4, dan X5 (indikator-indikator komunikasi) maupun X6, X7, dan X8 (indikator-indikator inovasi produk) lebih kecil dari 0,682. Kesimpulan yang sama juga berlaku untuk indikator-indikator komunikasi dan inovasi produk dimana korelasi diantara

indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur konstruk yang sama lebih kuat daripada korelasi dengan indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur konstruk yang berbeda. Kondisi ini mencerminkan adanya *convergent validity* dan *discriminant validity*. Hasil evaluasi korelasi antar indikator untuk konstruk-konstruk eksogen ditampilkan dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.6
Evaluasi Korelasi antar Indikator
Konstruk-Konstruk Eksogen

	x8	x6	x7	x5	x3	x4	x1	x2
x8	1.000							
x6	.616	1.000						
x7	.706	.624	1.000					
x5	.465	.411	.471	1.000				
x3	.439	.388	.445	.716	1.000			
x4	.462	.409	.469	.754	.712	1.000		
x1	.444	.392	.450	.489	.462	.487	1.000	
x2	.423	.374	.429	.466	.441	.464	.682	1.000

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2004

1. Tidak adanya *factor loading* yang terlalu kecil (di bawah 0,50) atau terlalu besar ($> 0,95$) dan *standard error* yang berasosiasi dengan *factor loading* tidak terlalu besar. Sampai saat ini belum ada konsensus mengenai batasan maksimum *standard error* (SE) karena besaran *standard error* tergantung pada unit pengukuran variabel dan besaran parameter estimasi (Byrne, 2001). Namun demikian, Anderson dan Gerbing (1988) memberikan pedoman umum untuk *standard error* yakni apabila nilai SE dikalikan 2 maka hasilnya harus lebih kecil dari nilai *factor loading*. Persyaratan-persyaratan tersebut dipenuhi untuk

konstruk-konstruk eksogen dalam penelitian ini seperti nampak pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.7

Evaluasi *Factor Loadings* Konstruk-Konstruk Eksogen

		Estimate	S.E.	C.R.	P
x2	← EKUITAS	.806			
x1	← EKUITAS	.845	.130	8.712	.000
x4	← KOMUNIKASI	.866	.065	13.392	.000
x3	← KOMUNIKASI	.822	.067	12.065	.000
x5	← KOMUNIKASI	.870			
x7	← INOVASI	.846	.097	11.242	.000
x6	← INOVASI	.738	.097	9.462	.000
x8	← INOVASI	.835			

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2004

2. Data terdistribusi secara normal. Pada model pengukuran yang diestimasi dengan *maximum likelihood estimation* (ML) maka normalitas data secara multivariat adalah syarat mutlak. Pelanggaran asumsi ini akan menyebabkan *standard error* yang besar dan *goodness of fit index* yang buruk sehingga interpretasi terhadap *factor loading* menjadi bias. *Multivariate normality* diuji melalui koefisien Mardia yang ekuivalen dengan koefisien *multivariate kurtosis*. Pada tingkatan univariat, normalitas dievaluasi dari *skewness* (= menunjukkan sejauhmana data terdistribusi secara simetris) dan *kurtosis* (= menunjukkan pemuncakan distribusi data) dimana *critical ratio* untuk *skewness*, *kurtosis*, serta *multivariate kurtosis* tidak lebih dari $\pm 2,58$ (Bagozzi & Baumgartner, 1994). Berdasarkan kriteria-kriteria pengujian normalitas data maka disimpulkan data yang digunakan untuk

konstruk-konstruk eksogen terdistribusi secara normal baik pada tingkatan univariat maupun multivariat, sebagaimana nampak pada tabel berikut ini.

Tabel 4.8
Pengujian Normalitas Data Konstruk-KonstrukEksogen

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
x8	4.000	10.000	-.155	-.781	-.488	-1.229
x6	4.000	10.000	-.129	-.647	-.700	-1.762
x7	3.000	10.000	-.374	-1.882	-.511	-1.287
x5	3.000	10.000	-.370	-1.864	-.635	-1.597
x3	4.000	10.000	-.216	-1.086	-.827	-2.081
x4	3.000	10.000	-.370	-1.860	-.618	-1.554
x1	4.000	10.000	-.285	-1.433	-.842	-2.120
x2	4.000	10.000	-.432	-2.172	-.383	-.964
A. Multivariate					-4.566	-2.225

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2004

Setelah model pengukuran untuk konstruk-konstruk eksogen memenuhi *preliminary evaluation criteria* maka langkah berikutnya adalah menguji *global measure fit* yaitu dengan mengevaluasi *goodness-of-fit indexes* berdasarkan perbandingan antara hasil estimasi dengan *cut off value* yang telah ditetapkan sebelumnya. *Goodness of fit indexes* dan *cut off values* yang digunakan dalam penelitian ini mengacu pada Schermelleh-Engel *et al.* (2003) sebagaimana nampak pada tabel di bawah ini

Tabel 4.9

Goodness of Fit Indexes dan Cut off Values

<i>Goodness-of-fit indexes</i>	<i>Cut-off value for good fit</i>	<i>Cut-off value for acceptable fit</i>
<i>Chi square statistic (χ^2)</i>	$0 \leq \chi^2 \leq 2df$	$2df \leq \chi^2 \leq 3df$
<i>Probability value (P value)</i>	$0,05 < P \text{ value} \leq 1,00$	$0,01 \leq P \text{ value} \leq 0,05$
<i>Relative chi square (χ^2/df)</i>	$0 \leq \chi^2/df \leq 2$	$2 < \chi^2/df \leq 3$
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 < RMSEA \leq 0,08$
AGFI	$0,90 \leq AGFI \leq 1,00$	$0,85 \leq AGFI \leq 0,90$
GFI	$0,90 \leq GFI \leq 1,00$	$0,85 \leq GFI < 0,90$
TLI (NNFI)	$0,95 \leq NNFI \leq 1,00$	$0,90 \leq NNFI < 0,95$
CFI	$0,95 \leq CFI \leq 1,00$	$0,95 \leq CFI \leq 1,00$

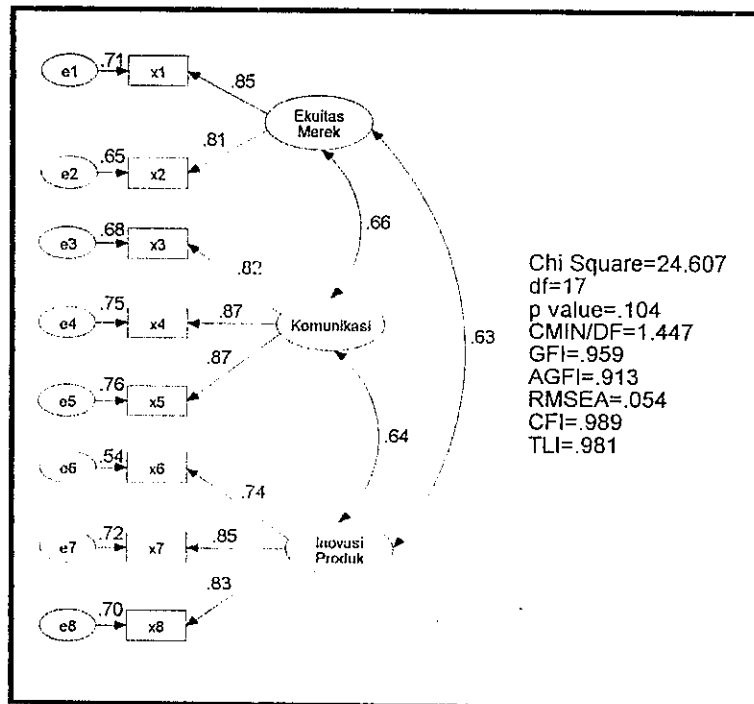
Keterangan:

RMSEA	=	<i>Root Mean Square Error of Approximation</i>
AGFI	=	<i>Adjusted Goodness of Fit Index</i>
GFI	=	<i>Goodness of Fit Index</i>
TLI (NNFI)	=	<i>Tucker Lewis Index atau Non Normed Fit Index</i>
CFI	=	<i>Comparative Fit Index</i>

Adapun hasil estimasi model pengukuran untuk konstruk-konstruk eksogen ditampilkan dalam gambar di bawah ini dan evaluasi *goodness of fit indexes* ditampilkan dalam tabel di bawahnya

Gambar 4.2

Evaluasi Model Pengukuran Konstruk-Konstruk Eksogen



Sumber: Data penelitian yang diolah, 2004

Tabel 4.10

Evaluasi Goodness of Fit Indexes

Model Pengukuran untuk Konstruk-Konstruk Eksogen

Goodness-of-fit indexes	Cut-off value for good fit	Cut-off value for acceptable fit	Hasil Estimasi	Keputusan
Chi square	$0 \leq \chi^2 \leq 2df$	$2df \leq \chi^2 \leq 3df$	24,607;	Good fit
(χ^2)	$0,05 < P \text{ value} \leq 1,00$	$0,01 \leq P \text{ value} \leq 0,05$	df=17	Good fit
P value	$0 \leq \chi^2/df \leq 2$	$2 < \chi^2/df \leq 3$	0,104	Good fit
χ^2/df	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 < RMSEA \leq 0,08$	1,447	Acceptable
RMSEA	$0,90 \leq AGFI \leq 1,00$	$0,85 \leq AGFI \leq 0,90$	0,054	fit
AGFI	$0,90 \leq GFI \leq 1,00$	$0,85 \leq GFI < 0,90$	0,913	Good fit
GFI	$0,95 \leq NNFI \leq 1,00$	$0,90 \leq NNFI < 0,95$	0,959	Good fit
TLI (NNFI)	$0,95 \leq CFI \leq 1,00$	$0,95 \leq CFI \leq 1,00$	0,981	Good fit
CFI			0,989	Good fit

Sumber : data penelitian diolah, 2004

Berdasarkan hasil pengujian *global measure fit* disimpulkan bahwa secara keseluruhan model pengukuran untuk konstruk-konstruk eksogen telah *fit* dengan data.

Tahap selanjutnya adalah menguji aspek unidimensionalitas. Unidimensionalitas merupakan aspek yang kritikal dan merupakan asumsi dasar dari sebuah model pengukuran (Anderson & Gerbing, 1988). Unidimensionalitas diindikasikan dari kriteria-kriteria berikut ini (Ping, 2004; Steenkamp & vanTrijp, 1991): (1) *goodness of fit indexes* yang memenuhi ambang batas yang disarankan; (2) *normalized (standardized) residual* tidak melebihi $\pm 2,58$ atau jika ada tidak lebih dari 5% jumlah total residual; dan (3) seluruh *loading* lebih dari 0,50 dan signifikan.

Berdasarkan kriteria-kriteria tersebut maka aspek unidimensionalitas telah dipenuhi pada model pengukuran untuk konstruk-konstruk eksogen karena: (1) secara keseluruhan *goodness of fit indexes* menunjukkan model yang *fit* dengan data (lihat tabel di atas) dan (2) tidak ada *standardized residual* yang melebihi $\pm 2,58$ seperti nampak pada tabel di bawah ini;

Tabel 4.11
Standardized (Normalized) Residual
Konstruk-Konstruk Eksogen

	x8	x6	x7	x5	x3	x4	x1	x2
x8	.000							
x6	-.123	.000						
x7	.115	-.091	.000					
x5	-.424	1.229	-.114	.000				
x3	-.035	.575	-.214	-.151	.000			
x4	-.304	1.272	-.594	.118	-.013	.000		
x1	-.006	-.191	.129	-.050	.571	-.381	.000	
x2	.215	-.520	.051	-.176	1.068	-.568	.000	.000

Keterangan :

factor loadings lebih besar dari 0,50 dan signifikan pada $\alpha = 0,05$ (lihat tabel 4.10 sebelumnya mengenai evaluasi *factor loadings*)

Tahap selanjutnya adalah menguji validitas dan reliabilitas. Validitas diuji melalui *convergent validity* dan *discriminant validity*, sedangkan reliabilitas diuji melalui *composite reliability* dan *variance extracted* (AVE).

1. *Convergent Validity*

Convergent validity mengacu pada seberapa baik indikator-indikator dari sebuah variabel laten (konstruk) dalam mengukur variabel laten tersebut tersebut (Ping, 2004). *Convergent validity* berpijak pada pedoman bahwa korelasi antar indikator yang digunakan untuk mengukur suatu variabel laten harus kuat. *Convergent validity* penting untuk dievaluasi karena mencerminkan sejauhmana sebuah telah faktor diukur dengan tepat dan apabila sebuah faktor tidak diukur dengan baik maka analisis terhadap hubungan antara faktor tersebut dengan faktor lainnya akan bias (Anderson & Gerbing, 1988). *Convergent validity*

diukur dengan berbagai kriteria, antara lain: (1) korelasi antar indikator yang digunakan untuk mengukur sebuah faktor harus kuat namun tidak terlalu tinggi (antara 0,20 sampai dengan 0,95) (Bagozzi & Yi, 1988). Berdasarkan kriteria ini maka *convergent validity* telah dipenuhi (lihat tabel 4 sebelumnya tentang korelasi antar indikator); (2) seluruh *factor loading* positif (minimal 0,50) dan signifikan minimal pada $\alpha = 0,05$ (Bagozzi & Yi, 1988). Berdasarkan kriteria ini maka disimpulkan bahwa *convergent validity* telah dipenuhi (lihat tabel 4 di atas tentang evaluasi *factor loadings*) dan (3) nilai *variance extracted* lebih dari 0,50. Hal ini untuk mendukung paradigma “*a measure should capture more of the construct than it captures random error*” (Ping, 2004; Steenkamp & van Trijp, 1991). Berdasarkan kriteria ini maka *convergent validity* telah dipenuhi (lihat tabel 4.12 di bawah ini tentang hasil pengujian reliabilitas).

2. *Discriminant Validity*

Discriminant validity mengacu pada sejauhmana pengukuran (indikator) untuk sebuah variabel laten berbeda dengan pengukuran untuk variabel laten lainnya (Bagozzi & Yi, 1988). Dengan kata lain, *discriminant validity* menguji independensi antar konstruk.

Berbeda dengan *convergent validity*, pedoman dasar *discriminant validity* adalah korelasi yang rendah antar indikator yang dimaksudkan untuk mengukur konstruk yang berbeda ($< 0,70$) atau korelasi antar indikator untuk mengukur konstruk yang sama harus lebih tinggi daripada korelasi antar indikator tersebut

dengan indikator-indikator yang dimaksudkan untuk mengukur konstruk lain (Ping, 2004). *Discriminant validity* dalam konteks SEM memegang peranan yang penting karena apabila dua faktor tidak independen satu sama lain maka analisis terhadap hubungan kausal antara dua faktor tersebut menjadi bias (Anderson & Gerbing, 1988).

Disamping melihat korelasi antar indikator-indikator untuk mengukur konstruk yang sama vs. korelasi indikator-indikator tersebut dengan indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur konstruk yang berbeda dan hasil evaluasi membuktikan adanya *discriminant validity* (lihat tabel 4.11 di atas tentang korelasi antar indikator konstruk eksogen), kriteria pengujian *discriminant validity* yang dianggap lebih tepat adalah membandingkan *variance extracted* dengan *shared variance* antar konstruk. *Shared variance* diperoleh dari korelasi antar konstruk pangkat dua (ϕ^2) (Ping, 2004; Steenkamp & van Trijp, 1991). Hasil pengujian *discriminant validity* untuk konstruk-konstruk eksogen dengan cara tersebut disajikan pada tabel berikut ini

Tabel 4.12
Hasil Pengujian *Discriminant Validity*
Konstruk-Konstruk Eksogen

	Ekuitas Merek	Komunikasi	Inovasi Produk
Ekuitas Merek	0.68	0,44	0,39
Komunikasi	0,66	0.73	0,41
Inovasi Produk	0,63	0,64	0.65

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2004

Keterangan: Kolom pada garis diagonal adalah *variance extracted*, kolom di bawah diagonal adalah korelasi antar konstruk (ϕ) dan kolom di atas diagonal adalah *shared variance* (ϕ^2).

Tabel di atas menginformasikan *variance* indikator-indikator dari suatu konstruk yang dapat dijelaskan oleh konstruk tersebut lebih besar daripada *variance* yang dibagi (*shared*) atau dijelaskan oleh konstruk lain. Kondisi ini menunjukkan independensi antar konstruk eksogen dalam penelitian ini.

3. *Reliability*

Pada prinsipnya reliabilitas dalam konteks model pengukuran adalah mengukur sejauhmana indikator-indikator dapat merepresentasikan atau mengindikasikan suatu variabel laten (Hair *et al.*, 1998; Ping, 2004). Dalam penelitian ini pengujian reliabilitas dilakukan melalui *composite reliability* dan *variance extracted* (Bagozzi & Yi, 1988; Hair *et al.*, 1998).

Batasan untuk *composite reliability* adalah 0,70 dan dihitung melalui rumus berikut ini (Hair *et al.*, 1998):

$$\text{Composite Reliability} = \frac{(\sum \text{std. loading})^2}{(\sum \text{std. Loading})^2 + \sum \epsilon_j}$$

Sementara *variance extracted* (AVE) ditujukan untuk mengukur persentase varians dari serangkaian indikator yang dapat diekstraksi atau dijelaskan oleh konstruk yang dituju. *Variance extracted* yang dapat diterima adalah $\geq 0,50$ dan dihitung melalui rumus berikut ini (Hair et al., 1998):

$$\text{Variance Extracted} = \frac{\sum \text{Std. loading}^2}{\sum \text{Std. loading}^2 + \sum \epsilon_j}$$

Hasil perhitungan *composite reliability* dan *variance extracted* untuk konstruk-konstruk eksogen dengan menggunakan rumus-rumus di atas dirangkum dan disajikan dalam tabel di bawah ini (proses perhitungan terlampir):

Tabel 4.13
Hasil Perhitungan Reliabilitas
Konstruk-Konstruk Eksogen

Konstruk	<i>Composite Reliability</i>	<i>Variance Extracted</i>
Ekuitas Merek	0,81	0,68
Komunikasi	0,89	0,73
Inovasi Produk	0,85	0,65

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2004

Tabel di atas memperlihatkan *composite reliability* untuk seluruh konstruk eksogen di atas ambang batas 0,70 sebagaimana disarankan oleh Hair et al.

(1998). Seluruh nilai *variance extracted* > 0,50 menunjukkan lebih dari separuh varians dari indikator-indikator suatu konstruk dapat dijelaskan oleh konstruk tersebut.

6.1.2. Model Pengukuran untuk Konstruk Endogen

Seperti halnya konstruk-konstruk eksogen, prosedur evaluasi model pengukuran untuk konstruk-konstruk endogen adalah sebagai berikut:

Tahap pertama adalah uji kelayakan model melalui *preliminary evaluation criteria*, mencakup:

1. Tidak adanya *error variance* yang negatif atau positif tapi insignifikan.

Indikator-indikator konstruk endogen dalam penelitian ini (keunggulan kompetitif dan kompetensi) tidak ditemukan adanya *error variance* yang negatif atau positif tapi insignifikan seperti terlihat pada tabel berikut ini.

Tabel 4.14
Hasil Evaluasi *Error Variance* Konstruk Endogen

	Estimate	S.E.	C.R.	P
KEUNGGULAN_KOMPETITIF	2.299	.342	6.722	.000
KOMPETENSI	1.667	.309	5.393	.000
e10	.501	.098	5.124	.000
e9	.692	.108	6.385	.000
e11	.645	.115	5.614	.000
e13	.876	.138	6.339	.000
e14	.997	.147	6.770	.000
e12	.994	.151	6.582	.000
e15	1.091	.162	6.724	.000

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2004

2. Tidak adanya korelasi yang sangat tinggi atau sempurna antar indikator ($> 0,85$) atau lebih besar dari 1. Korelasi antar indikator keunggulan kompetitif (X9, X10, dan X11) tidak melebihi 0,85. Demikian juga korelasi antar indikator kompetensi (X12 sampai dengan X15). Di sisi lain, korelasi X9 sampai dengan X11 dengan X12 sampai dengan X15 rendah ($< 0,70$) serta lebih kecil dari korelasi antar mereka sendiri. Kondisi ini sekaligus mencerminkan adanya *convergent validity* dan *discriminant validity*. Hasil evaluasi korelasi antar indikator untuk konstruk-konstruk endogen disajikan pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.15
Evaluasi Korelasi antar Indikator
Konstruk-Konstruk Endogen

	x15	x12	x14	x13	x11	x9	x10
x15	1.000						
x12	.611	1.000					
x14	.603	.610	1.000				
x13	.625	.632	.624	1.000			
x11	.453	.458	.452	.468	1.000		
x9	.438	.443	.437	.453	.756	1.000	
x10	.461	.466	.460	.476	.795	.769	1.000

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2004

3. Tidak adanya *factor loading* yang terlalu kecil (di bawah 0,50) atau terlalu besar ($> 0,95$) dan *standard error* (SE) yang berasosiasi dengan *factor loading* tidak terlalu besar ($2 \times SE < \text{factor loading}$). Persyaratan-persyaratan tersebut dipenuhi untuk konstruk-konstruk endogen sebagaimana terlihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.16

Evaluasi *Factor Loadings* Konstruk-Konstruk Endogen

		Estimate	S.E.	C.R.	P
x10	← KEUNGGULAN KOMPETITIF	.899	.064	15.026	.000
x9	← KEUNGGULAN KOMPETITIF	.855	.066	13.818	.000
x11	← KEUNGGULAN KOMPETITIF	.884			
x13	← KOMPETENSI	.804	.096	10.189	.000
x14	← KOMPETENSI	.776	.099	9.557	.000
x12	← KOMPETENSI	.786	.103	9.567	.000
x15	← KOMPETENSI	.777			

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2004

4. Data terdistribusi secara normal, khususnya pada tingkatan multivariat. Hasil pengujian normalitas menunjukkan data terdistribusi secara normal baik pada tingkatan univariat maupun multivariat karena tidak ada nilai CR untuk *skewness*, *kurtosis*, dan *multivariate kurtosis* yang melebihi $\pm 2,58$ seperti nampak pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.17

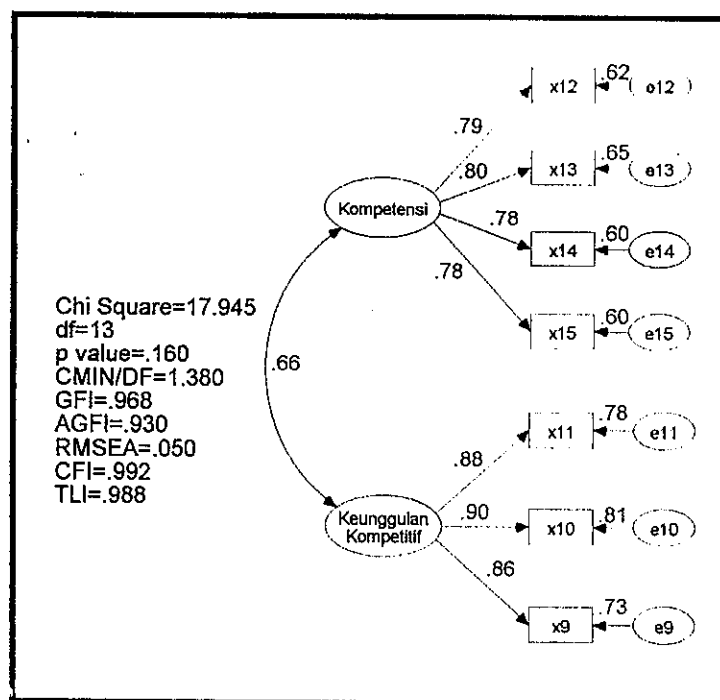
Pengujian Normalitas Data Konstruk-Konstruk Endogen

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
x15	3.000	10.000	-.285	-1.436	-.624	-1.569
x12	4.000	10.000	-.399	-2.010	-.767	-1.930
x14	4.000	10.000	-.355	-1.788	-.694	-1.747
x13	4.000	10.000	-.481	-2.420	-.623	-1.567
x11	3.000	10.000	-.486	-2.445	-.694	-1.747
x9	4.000	10.000	-.339	-1.704	-.769	-1.936
x10	4.000	10.000	-.379	-1.907	-.952	-2.395
Multivariate					-3.633	-1.995

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2004

Sesudah model pengukuran untuk konstruk-konstruk endogen memenuhi *preliminary evaluation criteria* maka langkah selanjutnya adalah menguji *global measure fit* yaitu dengan mengevaluasi *goodness-of-fit indexes* berdasarkan perbandingan antara hasil estimasi dengan *cut off value*. Hasil estimasi model pengukuran untuk konstruk-konstruk endogen disajikan pada gambar di bawah ini, sedangkan evaluasi *goodness of fit indexes* ditampilkan pada tabel di bawahnya

Gambar 4.3
Evaluasi Model Pengukuran
Konstruk-Konstruk Endogen



Sumber: Data penelitian yang diolah, 2004

Tabel 4.18

Evaluasi *Goodness of Fit Indexes*

Model Pengukuran untuk Konstruk-Konstruk Endogen

<i>Goodness-of-fit indexes</i>	<i>Cut-off value for good fit</i>	<i>Cut-off value for acceptable fit</i>	Hasil Estimasi	Keputusan
<i>Chi square (χ^2)</i>	$0 \leq \chi^2 \leq 2df$	$2df \leq \chi^2 \leq 3df$	17,945; df=13	<i>Good fit</i>
<i>P value</i>	$0,05 < P \text{ value} \leq$	$0,01 \leq P \text{ value} \leq 0,05$	0,160	<i>Good fit</i>
χ^2/df	1,00	$2 < \chi^2/df \leq 3$	1,380	<i>Good fit</i>
RMSEA	$0 \leq \chi^2/df \leq 2$	$0,05 < RMSEA \leq$	0,050	<i>Good fit</i>
AGFI	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	0,08	0,930	<i>Good fit</i>
GFI	$0,90 \leq AGFI \leq 1,00$	$0,85 \leq AGFI \leq 0,90$	0,968	<i>Good fit</i>
TLI (NNFI)	$0,90 \leq GFI \leq 1,00$	$0,85 \leq GFI < 0,90$	0,988	<i>Good fit</i>
CFI	$0,95 \leq NNFI \leq 1,00$	$0,90 \leq NNFI < 0,95$	0,992	<i>Good fit</i>
	$0,95 \leq CFI \leq 1,00$	$0,95 \leq CFI \leq 1,00$		

Hasil pengujian *global measure fit* model pengukuran untuk konstruk-konstruk endogen seperti nampak pada tabel di atas menunjukkan bahwa secara keseluruhan model telah *fit* dengan data.

Tahap berikutnya adalah menguji aspek unidimensionalitas. Unidimensionalitas diukur berdasarkan kriteria-kriteria sebagai berikut (Ping, 2004; Steenkamp & vanTrijp, 1991): (1) *goodness of fit indexes* memenuhi ambang batas yang disarankan; (2) *standardized residual* tidak melebihi $\pm 2,58$ atau jika ada, tidak lebih dari 5% jumlah total residual; dan (3) seluruh *factor loading* $> 0,50$ dan signifikan.

Mengacu kriteria-kriteria di atas, disimpulkan bahwa unidimensionalitas telah dipenuhi pada model pengukuran untuk konstruk-konstruk endogen karena: (1) secara keseluruhan *goodness of fit indexes* memenuhi *cut off values* (lihat tabel di

atas) dan (2) tidak ada *standardized residual* yang melebihi $\pm 2,58$ sebagaimana terlihat pada tabel berikut ini;

Tabel 4.19
Standardized (Normalized) Residual
Konstruk-Konstruk Endogen

	x15	x12	x14	x13	x11	x9	x10
x15	.000						
x12	-.244	.000					
x14	-.022	-.068	.000				
x13	.418	-.053	-.064	.000			
x11	-.746	.784	.730	-.281	.000		
x9	.116	.779	.097	-.525	-.061	.000	
x10	-.422	.552	.101	-.809	.017	.031	.000

Keterangan :

factor loadings > 0,50 dan signifikan pada $\alpha = 0,05$
(lihat tabel 4 di atas tentang evaluasi *factor loadings*).

Tahap berikutnya adalah menguji validitas dan reliabilitas. Validitas diuji melalui *convergent validity* dan *discriminant validity*, sementara reliabilitas diuji melalui *composite reliability* dan *variance extracted*.

1. *Convergent Validity*

Convergent validity diukur melalui kriteria-kriteria berikut ini, yaitu: (1) Korelasi antar indikator yang digunakan untuk mengukur sebuah faktor harus kuat namun tidak terlalu tinggi (antara 0,20 sampai dengan 0,95) (Bagozzi & Yi, 1988).

Berdasarkan kriteria ini maka *convergent validity* telah dipenuhi (lihat tabel 4 tentang korelasi antar indikator); (2) Seluruh *factor loading* positif (minimal 0,50) dan signifikan minimal pada $\alpha = 0,05$ (Bagozzi & Yi, 1988). Berdasarkan kriteria ini disimpulkan bahwa *convergent validity* telah dipenuhi (lihat tabel 4 di

atas tentang evaluasi *factor loadings*) dan (3) *variance extracted* > 0,50.

Berdasarkan kriteria ini maka *convergent validity* juga telah dipenuhi.

2. *Discriminant Validity*

Discriminant validity diukur berdasarkan kriteria sebagai berikut: (1) korelasi yang rendah antar indikator yang dimaksudkan untuk mengukur konstruk yang berbeda (,0,70) atau korelasi antar indikator untuk mengukur konstruk yang sama harus lebih tinggi daripada korelasi antar indikator tersebut dengan indikator-indikator yang dimaksudkan untuk mengukur konstruk lain (Ping, 2004). Berdasarkan kriteria ini maka *discriminant validity* telah dipenuhi (lihat tabel 4 di atas tentang korelasi antar indikator untuk konstruk-konstruk endogen); (2) *variance extracted* suatu konstruk > *shared variance* konstruk tersebut dengan konstruk lain. Berdasarkan kriteria ini dapat disimpulkan bahwa tidak ada saling ketergantungan antara konstruk endogen keunggulan kompetitif dengan konstruk endogen kompetensi sebagaimana nampak pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.20
Hasil Pengujian *Discriminant Validity*
Konstruk-Konstruk Endogen

	Keunggulan Kompetitif	Kompetensi
Keunggulan Kompetitif	0,77	0,66
Kompetensi	0,44	0,62

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2004

Keterangan: Kolom pada garis diagonal adalah *variance extracted*, kolom di bawah diagonal adalah korelasi antar konstruk (ϕ) dan kolom di atas diagonal adalah *shared variance* (ϕ^2).

3. *Reliability*

Pengujian reliabilitas dilakukan melalui *composite reliability* dan *variance extracted* (Bagozzi & Yi, 1988; Hair et al., 1998). Hasil perhitungan *composite reliability* dan *variance extracted* untuk konstruk-konstruk endogen ditampilkan pada tabel berikut ini (proses perhitungan terlampir):

Tabel 4.21
Hasil Perhitungan Reliabilitas
Konstruk-Konstruk Eksogen

Konstruk	<i>Composite Reliability</i>	<i>Variance Extracted</i>
Keunggulan Kompetitif	0,91	0,77
Kompetensi	0,87	0,62

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2004

Tabel di atas menginformasikan *composite reliability* untuk konstruk endogen keunggulan kompetitif maupun kompetensi berada di atas ambang batas 0,70. Sementara *variance extracted* juga lebih besar daripada 0,50. Kondisi ini menunjukkan lebih dari separuh varians dari indikator-indikator konstruk dapat dijelaskan oleh konstruk tersebut.

6.2 Model Struktural (*Structural Model*)

Setelah model pengukuran untuk konstruk eksogen maupun konstruk endogen telah terbukti *fit* dengan data serta memenuhi persyaratan unidimensionalitas, reliabilitas, dan validitas, maka analisis berikutnya adalah menganalisis model struktural yang tidak saja mengakomodir parameter estimasi antara indikator-indikator dengan konstruk, tapi juga parameter estimasi antar konstruk yang menggambarkan hubungan kausal antar konstruk (*full structural equation model*). Namun sebelum dilakukan evaluasi model struktural, dilakukan pengujian terhadap asumsi-asumsi kunci, sebagai berikut.

6.2.1. Pengujian Asumsi

Asumsi kunci dalam SEM, jika teknik estimasi yang digunakan *maximum likelihood* (ML), adalah normalitas data pada tingkatan multivariat (*multivariate normality*), karena pelanggaran asumsi *multivariate normality* dapat menyebabkan bias parameter-parameter estimasi dalam model, khususnya instabilitas *standard error* (Hair *et al.*, 1998). Oleh karena itu, pengujian asumsi *multivariate normality* dilakukan pertama kali.

Amos 4.01 memiliki fasilitas untuk mendeteksi *multivariate normality* serta *univariate normality* dimana formula yang digunakan untuk *multivariate normality* mengacu pada formula *multivariate kurtosis* yang dikemukakan oleh Mardia sehingga dikenal dengan sebutan koefisien *Mardia*. Hasil pengujian normalitas data (*univariate normality* dan *multivariate normality*) disajikan pada tabel 4.22 di bawah ini.

Tabel 4.22
Hasil Pengujian Normalitas Data
Full Structural Equation Model

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
x15	3.000	10.000	-.285	-1.436	-.624	-1.569
x12	4.000	10.000	-.399	-2.010	-.767	-1.930
x14	4.000	10.000	-.355	-1.788	-.694	-1.747
x13	4.000	10.000	-.481	-2.420	-.623	-1.567
x11	3.000	10.000	-.486	-2.445	-.694	-1.747
x9	4.000	10.000	-.339	-1.704	-.769	-1.936
x10	4.000	10.000	-.379	-1.907	-.952	-2.395
x8	4.000	10.000	-.155	-.781	-.488	-1.229
x6	4.000	10.000	-.129	-.647	-.700	-1.762
x7	3.000	10.000	-.374	-1.882	-.511	-1.287
x5	3.000	10.000	-.370	-1.864	-.635	-1.597
x3	4.000	10.000	-.216	-1.086	-.827	-2.081
x4	3.000	10.000	-.370	-1.860	-.618	-1.554
x1	4.000	10.000	-.285	-1.433	-.842	-2.120
x2	4.000	10.000	-.432	-2.172	-.383	-.964
<i>Multivariate</i>					-6.294	-1.718

Sumber: Hasil Estimasi AMOS 4.01, 2004

Tabel 4.22 di atas memperlihatkan nilai *critical ratio* (C.R.) untuk *skewness* maupun *kurtosis* setiap *observed variable* yang tidak melebihi $\pm 2,58$ sehingga disimpulkan data terdistribusi normal pada tingkatan univariat. Sedangkan pada baris *multivariate kurtosis* nampak nilai C.R. juga tidak lebih besar dari $\pm 2,58$ sehingga disimpulkan bahwa data terdistribusi secara normal pada tingkatan multivariat.

Sebagai pendukung pengujian asumsi normalitas data adalah deteksi *outlier*, karena *outlier* bisa menyebabkan data terdistribusi tidak normal (Byrne, 2001). Deteksi *outlier* dilakukan pada tingkatan univariat dan multivariat. Pada tingkatan univariat, deteksi adanya *outlier* dilakukan dengan cara mengkonversi nilai absolut setiap observasi menjadi *Zscore* ($mean = 0$; $standard deviation = 1$) dan selanjutnya melihat apakah ada nilai maksimum variabel yang lebih besar dari 4. Batasan maksimum 4 sesuai saran Hair *et al.* (1998) yang menjelaskan bahwa untuk sampel besar (di atas 80 observasi) pedoman evaluasi untuk *zscore* adalah 3 atau 4. Hasil uji deteksi adanya *outlier* disajikan pada tabel 4. di bawah ini dan secara keseluruhan menunjukkan tidak ditemukan adanya *univariate outlier*.

Tabel 4.23
Hasil Pengujian *Univariate Outliers*

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore: Intensitas Kontak	152	-2.47354	1.37606	-7.8E-16	1.0000000
Zscore: Lama Hubungan	152	-2.52656	1.64021	-2.7E-16	1.0000000
Zscore: Tingkat Kepercayaan	152	-2.19616	1.51979	-1.4E-15	1.0000000
Zscore: Kesadaran Merek	152	-2.70698	1.55371	-1.5E-16	1.0000000
Zscore: Kemampuan Manajemen	152	-2.27488	1.45466	6.69E-16	1.0000000
Zscore: Komitmen Perusahaan	152	-2.02863	1.72413	1.22E-15	1.0000000
Zscore: Ketrampilan	152	-2.40689	1.82605	-1.9E-15	1.0000000
Zscore: Ketepatan	152	-2.02148	1.88443	4.21E-16	1.0000000
Zscore: Profesionalitas	152	-2.09912	1.62539	-7.1E-16	1.0000000
Zscore: Ketersediaan Produk	152	-2.31946	1.37870	8.43E-16	1.0000000
Zscore: Kelengkapan Produk	152	-2.51448	1.55149	-2.7E-16	1.0000000
Zscore: Nilai Return	152	-2.42417	1.28530	-2.5E-15	1.0000000
Zscore: Volume Penjualan	152	-2.35852	1.44178	4.74E-16	1.0000000
Zscore: Pertumbuhan Penjualan	152	-2.13906	1.64160	7.96E-16	1.0000000
Zscore: Pertumbuhan Pelanggan	152	-2.66085	1.53966	1.10E-15	1.0000000
Valid N (listwise)	152				

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2004

Deteksi adanya *outlier* juga dilakukan pada level multivariat karena tidak adanya *outlier* pada tingkatan univariat tidak menjamin tidak adanya *multivariate outlier*. *Multivariate outlier* dideteksi dengan menggunakan statistik *mahalanobis distance*. *Mahalanobis distance* menguji jarak (*multivariate distance*) antara skor setiap

observasi dengan rata-rata sampel (*centroid*). Tabel 4.24 di bawah ini menampilkan 10 observasi yang mempunyai jarak mahalanobis terjauh dari *centroid*.

Tabel 4.24
Deteksi *Multivariate Outliers*

<i>Observation</i>	<i>Mahalanobis d-squared</i>	<i>p1</i>	<i>p2</i>
20	29.052	.016	.912
50	24.355	.059	.999
59	24.229	.061	.996
15	23.397	.076	.998
36	23.197	.080	.995
77	23.176	.080	.986
67	23.001	.084	.975
132	22.808	.088	.963
30	21.929	.110	.989
110	21.576	.119	.990

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2004

Tabel 4.24 di atas menginformasikan bahwa jarak *mahalanobis* untuk observasi nomor 20 adalah 29,052 dengan $p1 = 0,016$ dan $p2 = 0,912$. Hal ini berarti (dengan mengasumsikan adanya normalitas data) probabilitas observasi nomor 20 melebihi 29,052 adalah sebesar 0,016, sedangkan $p2$ menginformasikan probabilitas jarak *mahalanobis* terbesar untuk observasi nomor 20 melebihi 29,052 adalah 0,912. Menurut Byrne (2001) $p1$ selalu diharapkan kecil sedangkan $p2$ diharapkan besar ($> 0,05$) karena $p2$ menunjukkan kemungkinan jarak terjauh suatu observasi dari *centroid*. Berdasarkan hasil pengujian *multivariate outliers* seperti disajikan pada tabel di atas, dapat disimpulkan tidak ditemukan adanya *multivariate outliers* karena $p2$ untuk 10 observasi dengan jarak mahalanobis terjauh jauh lebih besar dari 0,05.

Asumsi penting lain adalah tidak ada saling ketergantungan (*linear dependence*) antar variabel (*observed variable*) dalam model (singularitas). Deteksi singularitas dilakukan dengan melihat nilai *determinant of input matrix* (*sample covariance matrix*) dimana apabila nilainya sangat mendekati 0 mengindikasikan adanya ketergantungan satu *observed variable* dengan satu atau beberapa *observed variables* yang lain (Byrne, 2001). Nilai *determinant of input matrix* dalam penelitian ini adalah 7.0774e+001 (70,774). Angka ini jauh lebih besar dari 0, sehingga disimpulkan tidak ada saling ketergantungan antar variabel atau singularitas pada matriks kovarians penelitian ini.

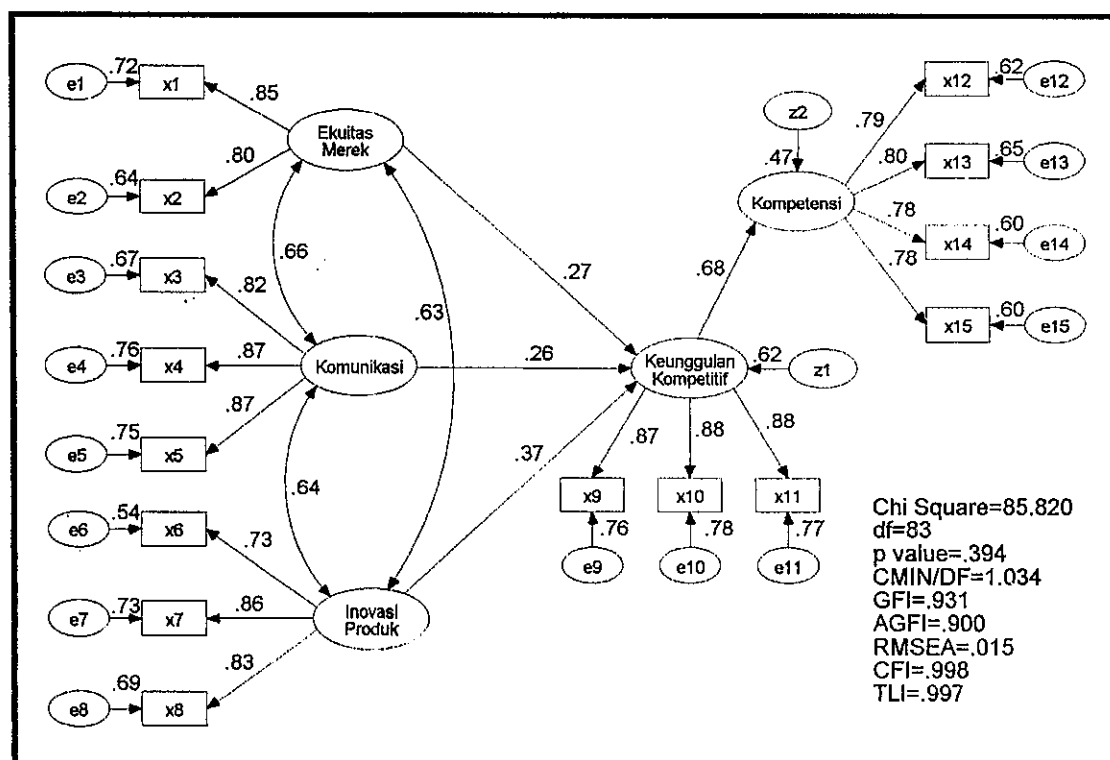
6.2.2. Overall Model Fit

Sesudah asumsi kunci SEM diuji dan dinyatakan model memenuhi asumsi-asumsi yang disyaratkan maka tahap adalah mengevaluasi kriteria-kriteria *overall model fit* dari *full structural equation model*. *Overall model fit* pada prinsipnya menunjukkan sejauhmana tingkat kesesuaian antara matriks varian-kovarian sampel dengan matriks varians-kovarians yang diprediksi oleh model (*implied covariance*). Sebagaimana model pengukuran, evaluasi *overall model fit* untuk *full structural equation model* mengacu pada *goodness of fit indexes*.

Hasil estimasi *full structural equation model* dengan Amos 4.01 ditampilkan pada gambar 4 di bawah ini. Sementara evaluasi terhadap *goodness of fit indexes* beserta keputusan yang diambil disajikan pada tabel 4.25 di bawahnya.

Gambar 4.4

Full Structural Equation Model



Sumber: Data penelitian yang diolah, 2004

Tabel 4.25

Evaluasi Overall Model Fit Full Structural Equation Model

Goodness-of-fit indexes	Cut-off value for good fit	Cut-off value for acceptable fit	Hasil Estimasi	Keputusan
Chi square	$0 \leq \chi^2 \leq 2df$	$2df \leq \chi^2 \leq 3df$	85,820; df=83	Good fit
(χ^2)	$0,05 < P \text{ value} \leq 1,00$	$0,01 \leq P \text{ value} \leq 0,05$	0,394	Good fit
P value	$0 \leq \chi^2/df \leq 2$	$2 < \chi^2/df \leq 3$	1,034	Good fit
χ^2/df	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 < RMSEA \leq 0,08$	0,015	Good fit
RMSEA	$0,90 \leq AGFI \leq 1,00$	$0,85 \leq AGFI \leq 0,90$	0,900	Good fit
AGFI	$0,90 \leq GFI \leq 1,00$	$0,85 \leq GFI < 0,90$	0,931	Good fit
GFI	$0,95 \leq NNFI \leq 1,00$	$0,90 \leq NNFI < 0,95$	0,997	Good fit
TLI (NNFI)	$0,95 \leq CFI \leq 1,00$	$0,95 \leq CFI \leq 1,00$	0,998	Good fit
CFI				

Tabel 4.25 di atas menginformasikan seluruh kriteria *overall model fit* untuk *full structural equation model* menunjukkan *a good fit model*. Hal ini membuktikan bahwa matrik varians-kovarians populasi (Σ) tidak berbeda secara signifikan dengan matriks varians-kovarians yang diestimasi dalam model [$\Sigma(\theta)$] atau perbedaan yang terjadi adalah minimal (Byrne, 2001).

6.3 Structural Model Fit

Setelah *full structural equation model* dinyatakan *fit* dengan data, maka tahap selanjutnya adalah mengevaluasi model struktural. Jika model pengukuran memuat hubungan (korelasi) antara konstruk dengan indikator maka model struktural memuat hubungan kausal antar konstruk. Kelayakan model struktural (*structural model fit*) dievaluasi dari kriteria-kriteria berikut ini (Hair *et al.*, 1998): (1) sejauhmana arah hubungan antar konstruk sesuai dengan yang dihipotesiskan dimana hubungan kausal tersebut signifikan minimal pada taraf kepercayaan 95%; dan (2) besaran *squared multiple correlation* (SMC) atau koefisien determinasi (R^2) untuk setiap konstruk endogen.

Hubungan antar konstruk dan SMC (R^2) yang dispesifikasi dalam penelitian ini berikut keputusan yang diambil disajikan pada tabel 4.26 berikut ini

Tabel 4.26
Structural Model Fit

		Estimate	S.E.	C.R.	P	SMC (R ²)	Keputusan
K_KOMPETITIF	← INOVASI	.373	.119	3.702	.000	62	Positif & Signifikan
K_KOMPETITIF	← KOMUNIKASI	.256	.094	2.505	.012		Positif & Signifikan
K_KOMPETITIF	← EKUITAS	.275	.140	2.564	.010		Positif & Signifikan
KOMPETENSI	← K_KOMPETITIF	.683	.076	7.668	.000	47	Positif & Signifikan

Keterangan:

K_KOMPETITIF = Keunggulan Kompetitif
EKUITAS = Ekuitas Merek
INOVASI = Inovasi Produk

Tabel 4.26 menginformasikan hubungan kausal antar konstruk sesuai dengan yang dihipotesiskan dalam penelitian ini. Inovasi produk, komunikasi, dan ekuitas merek berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan kompetitif. Sedangkan keunggulan kompetitif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi. 62% proporsi varians keunggulan kompetitif dapat dijelaskan oleh konstruk-konstruk inovasi produk, komunikasi, dan ekuitas merek, sedangkan 47% proporsi varians kompetensi dapat dijelaskan oleh konstruk keunggulan kompetitif. Kondisi ini menunjukkan *explanatory power* dari konstruk-konstruk eksogen dalam menjelaskan perubahan konstruk endogen keunggulan kompetitif, maupun *explanatory power* konstruk endogen keunggulan kompetitif dalam menjelaskan perubahan konstruk endogen kompetensi.

7. Interpretasi dan Modifikasi Model

Pada tahap terakhir ini akan dilakukan interpretasi model dan memodifikasi model yang tidak memenuhi syarat pengujian. Modifikasi model dilakukan dengan memeriksa *Modification Index* (MI). *Modification Index* lebih besar dari 3,84 mengindikasikan bahwa model perlu dispesifikasi ulang dan pada *output full latent variable model* nampak beberapa nilai MI yang lebih dari 3,84. Namun spesifikasi ulang model berdasarkan *modification index* tidak dilakukan dalam penelitian ini karena berdasarkan kriteria-kriteria evaluasi kelayakan model menunjukkan model yaang dispesifikasi dalam penelitian ini telah fit dengan data. Lebih jauh, evaluasi *standardized residual covariances* menunjukkan tidak ditemukan kesalahan spesifikasi model karena tidak ditemukan *standardized residual covariances* yang melebihi $\pm 2,58$

4.3 Pengujian Hipotesis

Berdasarkan hasil perhitungan melalui confirmatory factor analysis dan structural equation modeling maka dapat dinyatakan bahwa model yang dispesifikasi dalam penelitian ini dapat diterima. Hasil pengujian telah memenuhi kriteria-kriteria *goodness of fit model*.

Berdasarkan model yang dinyatakan *fit*, kemudian dilakukan pengujian terhadap 4 (empat) hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Girson (2001) menjelaskan

bahwa *path coefficient* antar variabel yang signifikan tidak akan berarti apa-apa jika model yang dikembangkan tidak menunjukkan model yang *fit*.

4.3.1 Hipotesis 1 : Ekuitas merek berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan kompetitif

Koefisien struktural (*path coefficient*) atau *standardized regression weight* antara ekuitas merek dengan keunggulan kompetitif menunjukkan nilai positif (0.275) dengan hubungan yang signifikan karena nilai CR (*critical ratio*) = 2.564 berada diatas ambang batas 1.96 pada taraf signifikansi 5 %. Oleh karena itu hipotesis 1 (satu) terbukti.

Hasil pengolahan data memberikan bukti empiris bahwa ekuitas merek memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan kompetitif sehingga untuk meningkatkan keunggulan bersaing PT. Bank BPD Jawa Tengah dalam berkompetisi dengan bank-bank konvensional lain maupun dengan BPR sudah seharusnya memperhatikan ekuitas merek, baik merek atas produk-produk perbankan maupun merek perusahaan. Penelitian terdahulu, misalnya Papasolomou-Doukakis (2002) memberikan bukti empiris bahwa persaingan pada produk perbankan (diferensiasi produk) tidak mungkin dilakukan karena produk perbankan bersifat homogen maka hal yang dapat dilakukan adalah memperkuat dan memperhatikan merek yang melekat pada produk perbankan tersebut.

4.3.2 Hipotesis 2: Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan kompetitif

Koefisien struktural (*path coefficient*) atau *standardized regression weight* antara komunikasi dengan keunggulan kompetitif menunjukkan nilai positif (0.256) dengan hubungan yang signifikan karena nilai CR (*critical ratio*) = 2.505 berada diatas ambang batas 1.96 pada taraf signifikansi 5 %. Oleh karena itu hipotesis 2 (dua) terbukti.

Hasil pengolahan data memberikan bukti empiris bahwa komunikasi efektif yang terjalin pada lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan kompetitif sehingga manajemen PT. Bank BPD Jawa Tengah dalam meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan pada industri perbankan, seharusnya memperhatikan efektifitas komunikasi yang terjadi. Komunikasi yang efektif pada lingkungan kerja akan mencairkan hubungan antara pimpinan dengan bawahan maupun antar sesama rekan kerja sehingga konflik yang terjadi karena kesalahpahaman dalam pergaulan dapat diminimalis. Sedikitnya konflik yang terjadi akan berdampak pada semakin kondusifnya lingkungan dan iklim kerja.

4.3.3 Hipotesis 3 : Inovasi produk berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan kompetitif

Koefisien structural (*path coefficient*) atau *standardized regression weight* antara inovasi produk dengan keunggulan kompetitif menunjukkan nilai positif (0.373) dengan hubungan yang signifikan karena nilai CR (*critical ratio*) = 3.702 berada

dias ambang batas 1.96 pada taraf signifikansi 5 %. Oleh karena itu hipotesis 3 (tiga) terbukti.

Hasil pengolahan data memberikan bukti empiris bahwa inovasi produk memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan kompetitif sehingga manajemen PT. Bank BPD Jawa Tengah perlu memperhatikan mengenai inovasi atas produk-produk perbankan yang dimiliki dalam memberikan nilai lebih bagi nasabah. Seperti yang telah disebutkan bahwa pada industri perbankan produk-produk yang ditawarkan seragam atau homogen sehingga keunggulan suatu produk atas produk lain bila produk tersebut memiliki karakteristik yang unik serta kelebihan-kelebihan unggul lainnya.

4.3.4 Hipotesis 4 : Keunggulan kompetitif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi khusus

Koefisien struktural (*path coefficient*) atau *standardized regression weight* antara keunggulan kompetitif dengan kompetensi menunjukkan nilai positif (0.683) dengan hubungan yang signifikan karena nilai CR (*critical ratio*) 7.668 berada diatas ambang batas 1.96 pada taraf signifikansi 5 %. Oleh karena itu hipotesis 4 (empat) terbukti.

Hasil pengolahan data memberikan bukti empiris bahwa keunggulan kompetitif memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi perusahaan sehingga dengan memperhatikan faktor-faktor yang akan meningkatkan keunggulan bersaing,

seperti ekuitas merek, komunikasi dan inovasi produk, maka kompetensi khusus yang dimiliki oleh perusahaan akan meningkat pula.

Secara ringkas, kesimpulan hipotesis penelitian dapat dilihat pada tabel 4.27

Tabel 4.27
Kesimpulan Hipotesis

Hipotesis	Hasil uji	Simpulan
Hipotesis 1: Ekuitas merek berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan kompetitif	Terbukti	Semakin jelas identifikasi konsumen akan suatu merek produk dikarenakan memiliki karakteristik tertentu, maka produk tersebut akan memiliki keunggulan dibanding produk-produk lain sejenis.
Hipotesis 2: Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan kompetitif	Terbukti	Komunikasi efektif yang dilakukan oleh produsen untuk memperkenalkan kelebihan atas produk yang diproduksi akan berdampak pada keunggulan bersaing produk tersebut dibanding produk-produk sejenis.
Hipotesis 3: Inovasi produk berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan kompetitif	Terbukti	Inovasi yang dilakukan atas suatu produk, baik produk baru maupun produk lama, akan berdampak pada peningkatan keunggulan produk tersebut dibanding produk-produk sejenis.
Hipotesis 4: Keunggulan kompetitif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi khusus	Terbukti	Keunggulan kompetitif yang dimiliki oleh perusahaan atas produk-produknya akan meningkatkan kualitas sumber daya sehingga tujuan dari pendirian perusahaan akan tercapai.

BAB V

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

Bab ini berisi kesimpulan dari hasil analisis seperti diuraikan pada bab sebelumnya dan implikasi-implikasi kebijakan baik secara teoritis maupun praktis. Dalam bagian 1 (satu) pada bab ini akan dijelaskan secara ringkas mengenai kesimpulan hasil pengujian hipotesis. Bagian berikutnya akan memaparkan implikasi-implikasi teoritis yang muncul dalam penelitian ini. Bagian implikasi manajerial menguraikan implikasi-implikasi praktis untuk pengembangan kemampuan manajerial yang ditemukan dalam penelitian ini. Keterbatasan penelitian merupakan bagian khusus yang menjelaskan tentang kendala-kendala dan hal-hal yang membatasi penelitian ini. Bagian terakhir akan dibahas mengenai kemungkinan-kemungkinan pengembangan penelitian di masa mendatang (*future research*).

5.1 Kesimpulan

Pada Bab I telah dijelaskan mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi keunggulan kompetitif dan berdasarkan penelitian terdahulu, seperti Gronhaug & Kaufman, 1988; Bharadway, Varadarajan & Fahy, 1993 diketahui bahwa keunggulan kompetitif dipengaruhi oleh ekuitas merek, komunikasi dan inovasi produk (Gronhaug & Kaufman, 1988; Bharadway, Varadarajan & Fahy, 1993). Dengan meningkatnya keunggulan kompetitif maka kompetensi khusus yang dimiliki perusahaan akan meningkat pula, seperti yang dikatakan oleh Lado, Boyd & Wright

(1992). Dengan demikian dalam penelitian ini dikembangkan sebuah model penelitian yang didasarkan pada penelitian-penelitian terdahulu, yaitu menguji pengaruh antara ekuitas merek, komunikasi yang efektif, inovasi produk, keunggulan kompetitif dan kompetensi khusus.

Penelitian ini menggunakan teknik analisis SEM pada program AMOS 4.01 untuk menguji hubungan kausalitas antar variabel secara simultan. Sampel penelitian ini terbatas pada karyawan dengan golongan C1 atau grade 5 (lima).

5.2 Kesimpulan Hipotesis

Hipotesis 1 (satu) menyatakan bahwa ekuitas merek berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan kompetitif. Pada penelitian ini, ekuitas merek didefinisikan sebagai karakteristik yang dimiliki oleh suatu produk/jasa sehingga konsumen dapat mengidentifikasi. Ekuitas merek dibangun atas 2 (dua) indikator, yaitu (1) preferensi terhadap atribut dan (2) preferensi terhadap sikap pengguna, seperti yang dikatakan oleh Pratikno (2003). Sedangkan keunggulan kompetitif didefinisikan sebagai strategi yang digunakan oleh perusahaan dalam rangka menciptakan *superior value* bagi konsumen serta merupakan ciri pembeda dengan perusahaan lain. Keunggulan kompetitif dibangun oleh beberapa indikator, yaitu (1) sumber daya fisik, (2) sumber daya manusia dan (3) sumber daya organisasi, seperti yang dikatakan oleh Barney (1999). Dalam penelitian ini keunggulan kompetitif dipengaruhi oleh ekuitas merek sehingga strategi yang dilakukan oleh PT. Bank BPD

Jawa Tengah harus dapat mengkomunikasi produk-produk perbankan kepada nasabah dan calon nasabah.

Hipotesis 2 (dua) menyatakan bahwa komunikasi yang efektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan kompetitif. Pada penelitian ini, komunikasi yang efektif adalah komunikasi yang dilakukan oleh manajemen dengan nasabah serta antar karyawan yang berdampak pada pencapaian tujuan perusahaan. Komunikasi yang efektif dibangun atas 3 (tiga) indikator, yaitu (1) intensitas hubungan (2) kualitas hubungan dan (3) kualitas informasi yang disampaikan, seperti yang dikatakan Morgan & Hunt (1994). Dalam penelitian ini keunggulan kompetitif dipengaruhi oleh komunikasi yang efektif sehingga strategi yang dilakukan oleh PT. Bank BPD Jawa Tengah harus dapat menemukan cara yang tepat dalam menyampaikan informasi-informasi yang relevan bagi nasabah serta demi perkembangan PT. Bank BPD Jawa Tengah serta menciptakan hubungan yang harmonis antar karyawan.

Hipotesis 3 (tiga) menyatakan bahwa inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan kompetitif. Pada penelitian ini, inovasi adalah strategi atas produk, gagasan dan proses baru yang dilakukan oleh perusahaan. Inovasi dibangun atas 3 (tiga) indikator, yaitu (1) teknologi informasi, (2) produk dengan teknologi perbankan terbaru dan (3) layanan dengan teknologi perbankan terbaru, seperti yang dikatakan oleh Han, Kim & Srivatava (1998). Dalam penelitian ini keunggulan

kompetitif dipengaruhi oleh inovasi sehingga intensitas untuk melahirkan produk-produk perbankan baru atau gagasan yang inovatif perlu ditingkatkan.

Hipotesis 4 (empat) menyatakan bahwa keunggulan kompetitif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi khusus. Pada penelitian ini, kompetensi khusus adalah kapabilitas yang dimiliki oleh perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, dengan menggali sumber-sumber internal maupun eksternal. Kompetensi perusahaan dibangun atas 4 (empat) indikator, yaitu (1) kompetensi manajerial & strategik, (2) kompetensi berdasarkan sumber daya, (3) kompetensi berdasarkan transformasi dan (4) kompetensi berdasarkan output, seperti yang dikatakan Lado, Boyd & Wright (1992). Dalam penelitian ini kompetensi perusahaan dipengaruhi oleh keunggulan kompetitif sehingga PT. Bank BPD Jawa Tengah seharusnya menciptakan keunggulan kompetitif dibanding bank-bank lain.

Dalam penelitian ini diperoleh dukungan yang signifikan terhadap konsep-konsep diatas melalui bukti empiris yang telah diuji. Dengan demikian dapat dikembangkan beberapa pernyataan berdasarkan bukti empiris tersebut, sebagai berikut :

1. Ekuitas merek berpengaruh positif terhadap keunggulan kompetitif dengan *regression weight* sebesar 0.275.
2. Komunikasi yang efektif berpengaruh positif terhadap keunggulan kompetitif dengan *regression weight* sebesar 0.256.

3. Inovasi berpengaruh positif terhadap keunggulan kompetitif dengan *regression weight* sebesar 0.373.
4. Keunggulan kompetitif berpengaruh positif terhadap kompetensi khusus dengan *regression weight* sebesar 0.683.

Dari paparan di atas tampak bahwa variabel yang paling berpengaruh terhadap keunggulan kompetitif adalah inovasi yang memiliki *regression weight* sebesar 0.373. Pengaruh terbesar kedua ada pada variabel ekuitas merek dengan *regression weight* sebesar 0.275. Kemudian disusul dengan variabel komunikasi yang efektif yang memiliki *regression weight* sebesar 0.256.

4.3 Implikasi Teoritis

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa ekuitas merek mempunyai hubungan positif dan signifikan terhadap keunggulan kompetitif. Hasil penelitian ini mengkonfirmasi apa yang telah dikatakan oleh Pieters & Warlop (1998) dalam Pratino (2003) bahwa untuk menjadi pemenang dalam persaingan yang semakin kompetitif maka perlu dibangun asosiasi merek. Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian Bharadway, Varadarajan & Fahy (1993) yang mengatakan bahwa merek merupakan kebutuhan dasar yang akan menciptakan keunggulan bersaing.

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa komunikasi yang efektif mempunyai hubungan positif dan signifikan terhadap keunggulan kompetitif. Hasil penelitian ini

mendukung penelitian Bharadway, Varadarajan & Fahy (1993) yang memberikan bukti empiris bahwa komunikasi yang efektif merupakan salah satu sumber keunggulan kompetitif perusahaan.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan antara inovasi dengan keunggulan kompetitif. Dengan demikian hasil penelitian ini mendukung secara empiris penelitian yang dilakukan oleh Gronhaug & Kauffman (1988) dalam Wahyono (2002) yang mengatakan bahwa inovasi merupakan strategi penting dalam persaingan yang semakin hebat dan ketidakpastian lingkungan.

Selanjutnya, hasil penelitian ini menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan antara keunggulan kompetitif dengan kompetensi khusus. Dengan demikian hasil tersebut mendukung secara empiris penelitian yang dilakukan oleh Lado, Boyd & Wright (1992) yang menunjukkan bahwa keunggulan kompetitif berkorelasi positif dengan kompetensi khusus.

4.4 Implikasi Manajerial

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa diantara ketiga variabel yang berpengaruh terhadap keunggulan kompetitif, inovasi menempati posisi yang paling dominan, kemudian disusul dengan variabel ekuitas merek, baru kemudian komunikasi yang efektif. Diharapkan hasil penelitian ini tidak hanya menjadi *mindset* tetapi juga diaplikasikan di lapangan. Dengan demikian hasil penelitian ini dapat dijadikan referensi atau pedoman bagi manajemen PT. Bank BPD Jawa

Tengah sebagai upaya meningkatkan keunggulan kompetitif dan akhirnya dapat meningkatkan kompetensi khusus.

Adapun hal-hal yang dapat dilakukan oleh manajemen PT. Bank BPD Jawa Tengah dalam inovasi adalah sebagai berikut :

1. Produk dan jasa perbankan yang ditawarkan oleh PT. Bank BPD Jawa Tengah haruslah inovatif dan mampu memenuhi kebutuhan/keinginan nasabah, baik perorangan maupun korporat. Disamping itu juga, inovasi yang dilakukan dapat berupa pola pembiayaan untuk usaha yang baru dimulai atau sedang berkembang. Kesemuanya itu tidak lepas dari optimalisasi peran R&D. Dengan berfungsinya divisi R&D maka PT. Bank BPD Jawa Tengah akan mampu menghasilkan produk atau jasa perbankan yang inovatif serta mampu memenuhi kebutuhan/keinginan nasabah.
2. Pengembangan teknologi dalam upaya meningkatkan pelayanan kepada nasabah. Disamping untuk meningkatkan pelayanan, pengembangan teknologi baik *software* maupun *hardware*, juga bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, kecepatan pengolahan dan penyediaan data secara cepat, tepat dan akurat.
3. Dalam bidang teknologi informasi, PT. Bank BPD Jawa Tengah seyogyanya mengkomunikasikan fasilitas perbankan berupa BI-RTGS (Bank Indonesia-*Real Time Gross Settlement*) dan BI-SSSS (Bank Indonesia-*Scipless Securities Settlement System*) kepada masyarakat secara gencar dan berkesinambungan untuk pengiriman uang maupun transaksi perdagangan/penerbitan surat berharga.

4. Untuk memberikan produk maupun pelayanan perbankan yang berteknologi kepada nasabah maka manajemen sesering mungkin mengikuti perkembangan teknologi perbankan, baik yang diadakan didalam negeri maupun diluar negeri. Kerjasama dengan perusahaan lain juga perlu dilakukan, misalnya kerjasama switching ATM.

Selain upaya-upaya yang dilakukan diatas, hal yang dapat dilakukan oleh manajemen PT. Bank BPD Jawa Tengah untuk meningkatkan ekuitas merek adalah melalui pemasaran produk dan jasa perbankan yang lebih *offensif* serta mengoptimalkan tenaga pemasaran. Manajemen PT. Bank BPD Jawa Tengah harus terus berkonsentrasi mengemas dan memberikan wajah baru terhadap produk dan jasa perbankan untuk meningkatkan daya saing. Disamping itu juga, PT. Bank BPD Jawa Tengah sudah saatnya untuk membidik pasar yang lebih luas, yaitu nasabah yang berasal bukan dari Jawa Tengah. Hal tersebut dapat dilakukan apabila PT. Bank BPD Jateng melakukan promosi yang gencar, baik *above the line* maupun *below the line*, untuk memperkenalkan kelebihan dan keunggulan diri.

Berkaitan dengan pengaruh komunikasi yang efektif terhadap keunggulan kompetitif, manajemen dapat meningkatkan komunikasi yang terjalin antar karyawan dengan sering mengadakan pertemuan baik formal maupun informal, serta dengan mengurangi sistem birokrasi yang mengurangi kedekatan karyawan dengan pimpinan. Disamping itu juga menetapkan sistem pengambilan keputusan dengan melibatkan karyawan setingkat pimpinan, sehingga tanggung jawab terhadap

keberhasilan kinerja perusahaan tidak ditanggung oleh bagian-bagian tertentu saja. Disamping itu, penyampaian informasi kepada nasabah dan calon nasabah dibuat seefektif mungkin dengan menggunakan media yang ada.

Secara ringkas implikasi manajerial yang telah diuraikan diatas akan disajikan dalam tabel skenario kebijakan berikut ini :

Tabel 5.1
Skenario Kebijakan

No	Fokus Perhatian	Implikasi Manajerial
1.	Inovasi produk, terutama dalam memberikan produk dan pelayanan perbankan yang inovatif dalam rangka meningkatkan keunggulan bersaing pada industri perbankan.	<p>PT. Bank BPD harus mengoptimalkan peran divisi R&D. Optimalisasi peran tersebut akan berdampak pada pengetahuan akan peta persaingan pada industri perbankan dan perubahan preferensi nasabah. Selanjutnya secara rutin diadakan pertemuan dengan manajemen untuk memberikan masukan atas kebijakan-kebijakan yang akan dilakukan berhubungan dengan produk dan pelayanan perbankan.</p> <p>Inovasi yang dilakukan tidak terlepas dari teknologi yang digunakan. Oleh karena itu untuk memiliki teknologi terdepan dalam industri perbankan maka adanya anggaran yang proporsional. Disamping itu juga mengikuti <i>banking expo</i> berkenaan dengan teknologi perbankan, baik yang diadakan didalam negeri maupun luar negeri, perlu diikuti oleh perusahaan.</p> <p>Kerjasama dengan berbagai pihak berkaitan dengan teknologi dan kemudahan akses perlu ditingkatkan. Hasil dari kerjasama tersebut dikomunikasikan untuk memperoleh respons dari nasabah.</p>

-
2. Ekuitas merek, terutama dalam memperkenalkan karakteristik produk perbankan PT. Bank BPD Jateng sehingga dapat diidentifikasi oleh nasabah. Rekrutmen tenaga pemasaran dapat dilakukan untuk memperkenalkan produk perbankan PT. Bank BPD Jateng. Tenaga pemasaran yang digunakan sebaiknya tenaga pemasaran yang berpengalaman dalam menjual. Disamping itu juga tenaga pemasaran tersebut bukan merupakan karyawan PT. Bank BPD Jateng atau karyawan kontrak. Hal tersebut untuk menekan biaya operasional perusahaan.
3. Komunikasi yang efektif, merupakan hubungan yang terjadi antar karyawan dengan atasan dan karyawan dengan karyawan lain serta perusahaan dengan nasabah/calon nasabah. Pertemuan yang diadakan secara periodik, baik formal maupun informal, akan memecahkan permasalahan yang terjadi pada lingkungan kerja sehingga konflik yang dapat menyebabkan menurunnya produktivitas dapat diminimalis. Sistem birokrasi yang berbelit-belit sudah seharusnya dihilangkan karena membuat jarak antara pimpinan dengan bawahan serta lambatnya pengambilan keputusan atas permasalahan yang terjadi. Pelibatan karyawan atas pengambilan keputusan perlu dilakukan sehingga keputusan yang diambil serta keberhasilan yang dicapai merupakan tanggung jawab semua pihak atau tidak ditanggung oleh bagian-bagian tertentu saja.
4. Keunggulan kompetitif, yang merupakan dampak atas inovasi produk, ekuitas merek dan komunikasi yang efektif, yang akhirnya akan meningkatkan kompetensi khusus perusahaan. Membentuk tim lintas-fungsional yang terdiri dari karyawan-karyawan dari beberapa unit fungsional, pada tingkat hirarkis yang sama untuk menjalankan tugas, tanggung jawab dan tujuan yang sama yaitu mendukung keberhasilan program-program menciptakan keunggulan bersaing untuk mmaksimalkan kompetensi perusahaan. PT. Bank BPD Jateng memberikan kesempatan yang seluas-luasnya bagi semua bagian dalam beraktivitas.

PT. Bank BPD Jateng memberikan reward berupa

bonus, insentif, promosi dan penghargaan bagi karyawan yang berprestasi.

PT. Bank BPD Jateng menerapkan *learning organization*, dimana karyawan diberi peluang seluas-luasnya untuk mendapatkan pengetahuan dan pengalaman yang bermanfaat dalam menjalankan tugasnya.

5.4 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini tidak terlepas dari keterbatasan maupun kelemahan. Disisi lain, keterbatasan dan kelemahan yang ditemukan dalam penelitian ini dapat menjadi sumber ide bagi penelitian yang akan datang. Adapun keterbatasan-keterbatasan yang ditemukan dalam penelitian ini, antara lain :

1. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data *cross section*. Data *cross section* memiliki keterbatasan dalam mengungkap stabilitas hubungan antar variabel yang melibatkan dalam suatu penelitian dari waktu ke waktu.
2. Penelitian ini bergantung sepenuhnya pada pengukuran subjektif (berdasarkan persepsi). Pengukuran subjektif (berdasarkan persepsi) dapat dibenarkan dan banyak penelitian empiris (terutama di luar negeri) membuktikan kebenaran ini, namun tetap saja pengukuran subjektif rentan terhadap munculnya bias.
3. Indikator-indikator yang dipergunakan sebagai proksi dari masing-masing variabel dinilai masih terlalu umum. Sehingga belum mampu mengungkapkan hubungan spesifik antar variabel.

5.5 Agenda Penelitian Mendatang

Hasil-hasil penelitian dan keterbatasan-keterbatasan yang ditemukan dalam penelitian ini dapat dijadikan sumber ide bagi pengembangan penelitian ini dimasa yang akan datang, yaitu :

1. Penelitian yang akan datang perlu memasukkan variabel-variabel lain untuk penyempurnaan penelitian ini, misalnya kinerja perusahaan. Penempatan posisi variabel baru, sebagai variabel eksogen atau endogen, perlu justifikasi teoritis.
2. Penelitian yang akan datang perlu menggabungkan data primer (persepsi responden) dengan data sekunder yang bersifat *time series*.
3. Replikasi penelitian ini dapat dilakukan pada populasi-sampel yang digunakan, yaitu nasabah bank. Penggunaan sampel yang berbeda bertujuan untuk melihat apakah hasil penelitian yang akan datang sama dengan penelitian ini.

DAFTAR REFERENSI

- Aaker, David A., 1989, "*Managing Assets and Skills: The Key To a Sustainable Competitive Advantage*," **California Management Review**, Winter
- Alo Liliweri, 1997, **Sosiologi Organisasi**, Bandung, Citra Aditya Bakti
- Anderson, J. C. & D. W. Gerbing (1988) "*Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach*", **Psychological Bulletin** Vol. 103, No. 3, pp. 411-423.
- Andre Nugroho Pratikno, 2003, "*Studi Mengenai Pemilihan Merk*," **Jurnal Sains Pemasaran Indonesia**, Volume II, Nomor 1, Mei, h. 53-66
- Augusty Ferdinand, 2000, **Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen**, BP UNDIP, Semarang
- Bagozzi, R.P. & Y. Yi (1988) , "*On the Evaluation of Structural Equation Models*", **Academy of Marketing Science**, Vol. 16, No. 1, pp. 74-94
- Barney, Jay, 1991, "*Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*," **Journal of Management**, Vol. 17, No. 1, p. 99-120
- , 1995, "*Looking Inside for Competitive Advantage*," **Academy of Management Executive**, Vol. 9, No. 4
- Bharadwaj, Varadarajan, and Fahy, 1993, "*Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions*," **Journal of Marketing**, Vol. 57, October, p. 83-99
- Byrne, B.M. (2001), **Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming**, Mahwah, New Jersey: LEA Publisher
- Dierickx and Cool, 1989, "*Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage*," **Management Science**, Vol. 35, No. 12, Desember
- Grant, Robert M., 1991, "*The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*," **California Management Review**, Spring

- Hair, J. F., Jr., R. E. Anderson, R. L. Tatham, dan W. C. Black (1998) **Multivariate Data Analysis with Readings**, 5th edition, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Jalaluddin Rakhmat, 1999, **Psikologi Komunikasi**, Bandung, Remaja Rosdakarya
- Lado, Boyd, and Wright, 1992, "*A Competency-Based Model of Sustainable Competitive Advantage: Toward a Conceptual Integration*," **Journal of Management**, Vol. 18, Np. 1, p. 77-91
- Lin, Bou-Wen, 2003, "*Technology Transfer as Technological Learning: A Source of Competitive Advantage for Firms With Limited R&D Resources*," **R&D Management**, Vol. 33, Np. 3
- Maruyama, G.M. (1998) **Basics of Structural Equation Modeling**, Thousand Oaks, Ca: Sage
- Masri Singarimbun dan Sofian Effendi, 1991, **Metode Penelitian Survei**, Jakarta, LP3ES
- Miftah Thoha, 1983, **Perilaku Organisasi; Konsep Dasar dan Aplikasinya**, Jakarta, Rajawali
- Nur Indriantoro dan Bambang Supomo, 1999, **Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen**, Yogyakarta, BPFE
- Pfeffer, Jeffrey, 1995, "*Producing Sustainable Competitive Advantage Through The Effective Management of People*," **Academy of Management Executive**, Vol. 9, No. 1
- Ping, R.A. (2004), *On Assuring Valid Measures for Theoretical Models in Survey Data*, **Journal of Business Research**, Vol. 57, pp. 125-141
- Reed and DeFillippi, 1990, "*Causal Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage*," **Academy of Management Review**, Vol. 15, No. 1, p. 88-102
- Santoso Sastropetro, 1987, **Pendapat Publik, Pendapat Umum dan Pendapat Khalayak Dalam Komunikasi Sosial**, Bandung, Remadja Karya
- Schermelleh-Engel, K., H. Moosbrugger & H. Muller (2003), "*Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-*

of-Fit Measures", **Methods of Psychological Research**, Vol. 8, No. 2, pp. 23-74

Soewarno Handyaningrat, 1985, **Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Managemen**, Jakarta, Gunung Agung

Steenkamp, J.B.E.M. & H. C.M. van Trijp (1991), "*The use of LISREL in Validating Marketing Constructs*," **International Journal of Research in Marketing**, Vol. 8, pp. 283-99.

Wahyono, 2002, "*Orientasi Pasar dan Inovasi: Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pemasaran*," **Jurnal Sains Pemasaran Indonesia**, Volume I, Nomor 1, Mei, h. 23-40

Zainul Arifin, 2000, **Memahami Bank Syariah; Lingkup, Peluang, Tantangan dan Prospek**, Jakarta, Alvabet

Kepada Yth.

Bapak/Ibu/Sdr

.....

di tempat

Perihal : Permohonan Mengisi Kuesioner

Dengan hormat,

Dalam rangka memenuhi tugas akhir sebagai mahasiswa Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang, maka saya bermaksud melakukan penelitian ilmiah untuk penulisan tesis. Sehubungan dengan hal tersebut, saya mengirimkan kuesioner dan mengharapkan kesediaan Bapak/Ibu/Saudara untuk mengisi kuesioner terlampir.

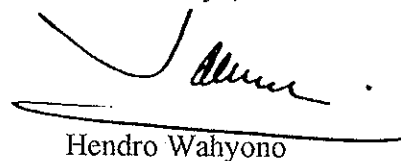
Informasi yang saya peroleh dari respon yang Bapak/Ibu/Saudara berikan sangat membantu mengetahui pengaruh antar variabel yang diteliti.

Kuesioner didesain sedemikian rupa sehingga akan memudahkan pengisian dan untuk mengisinya hanya dibutuhkan waktu 15 menit saja.

Atas kesediaan Bapak/Ibu/Saudara mengisi kuesioner ini saya menyampaikan penghargaan setinggi-tingginya dan ucapan terima kasih.

Semarang. Mei 2004

Hormat saya,



Hendro Wahyono